



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

“PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA., MATRIZ RIOBAMBA EN EL AÑO 2015”

AUTOR:

CAÍN TIGLLAN BRYAN MOISÉS

RIOBAMBA - ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA., MATRIZ RIOBAMBA EN EL AÑO 2015” previo a la obtención del título de Ingeniero en Empresas, ha sido desarrollado por el Sr. CAÍN TIGLLAN BRYAN MOISÉS, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, Caín Tigllan Bryan Moisés, estudiante de la Escuela de Ingeniería en Empresas de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

BRYAN MOISÉS CAÍN TIGLLAN

DEDICATORIA

Al terminar un trabajo que me ha costado mucho esfuerzo y sacrificio dedico a Dios por habernos dado salud y vida para poder terminar con éxito. Y a todos quienes generosamente me brindaron su amistad y apoyo en el desarrollo del presente trabajo.

A mis padres por brindar la confianza, perseverancia y apoyo incondicional para la obtención de este importante logro, y que no solo se da un día sino toda una vida gracias por aquello.

A mis hermanas por su amor y cariño, a mi hija por estar siempre conmigo y ser un apoyo incondicional.

BRYAN

AGRADECIMIENTO

A todos los docentes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por darnos la formación para poder desenvolverse en la actividad empresarial y contribuir al desarrollo del país.

Es grato ofrecer un sincero reconocimiento al Ing. Patricio Arguello e Ing. Gerardo Lara por su colaboración y apoyo en el desarrollo del trabajo.

Al Gerente de la COAC Acción y Desarrollo Ltda., por permitirnos desarrollar mi propuesta y por su apoyo en el desarrollo de la investigación.

A todas aquellas personas que han contribuido en el proceso de la investigación, sinceramente expreso mi reconocimiento.

BRYAN

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito de realizar una propuesta de creación del departamento de talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., lo que permite mejorar las condiciones laborales y fortalecimiento organizacional para el mejoramiento continuo de la cooperativa. Por otro lado la creación del departamento de talento humano prescribe un análisis, descripción y valoración de los puestos para que cada colaborador sea eficaz y eficiente.

Las actividades emprendidas para la propuesta de creación del departamento de talento humano iniciaron con el análisis del problema y objetivos que justifican la creación del departamento para la dicha cooperativa, se efectuó un diagnóstico de la situación actual de la cooperativa a través de encuestas que demostraron las falencias en el manejo de subsistemas gestión de talento humano debido a la falta del departamento de talento humano.

La propuesta presentada en este trabajo nos ayudará mejorar la situación problemática, ya que contiene procesos y procedimientos de gestión de talento humano y optimizar la productividad.

ABSTRACT

SUMMARY

The purpose of this work is making a proposal for the creation of the department of human talent for the saving and loan "Acción y Desarrollo Ltda., which allows to improve work conditions and organizational strengthening for continuous improvement of the cooperative. On the other hand the creation of the department of human talent prescribes an analysis, description and valuation of positions for each employee to be effective and efficient.

The Activities undertaken for the proposed creation of the department of human talent began with problem analysis and objectives behind the creation of the Department for the cooperative, a diagnosis of the situation of the current state of the cooperative was made through surveys, which demonstrated the shortcomings in the operation of subsystem of human talent management due to lack of human talent Department.

The proposal presented in this work will help us to improve the problematic situation because it contains processes and procedures for managing human talent and optimize productivity.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal.....	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Índice de contenido	viii
Índice de tablas.....	xi
Índice de figuras	xii
Índice de gráficos	xii
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	13
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	13
1.1.1. Planteamiento del problema.....	13
1.1.2. Formulación del problema de investigación	14
1.1.3. Delimitación del problema.....	14
1.2. Objetivos	14
1.2.1. Objetivo general.....	14
1.2.2. Objetivos específicos	14
1.3. Justificación de la investigación.....	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	16
2.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	16
2.1.1. Reseña histórica	16
2.1.2. Misión	17
2.1.3. Visión.....	17
2.1.4. Objetivos corporativos.....	18
2.1.5. Valores.....	19

2.1.6.	Mercado meta.....	19
2.1.7.	Estructura organizacional.....	19
2.2.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	21
2.2.1.	Administración.....	21
2.2.2.	Proceso administrativo	21
2.2.3	Departamento de talento humano.....	22
2.2.4.	Importancia del departamento del talento humano	23
2.2.5.	Funciones del departamento de talento humano	23
2.2.6.	Gestión	25
2.2.7.	Talento humano.....	26
2.2.8.	Gestión de talento humano.....	26
2.2.9.	Subsistema de talento humano	27
2.2.9.1.	Reclutamiento	27
2.2.9.2.	Selección	29
2.2.9.3.	Contratación	32
2.2.9.4.	Inducción.....	33
2.2.9.5.	Capacitación	33
2.2.9.6.	Evaluación de desempeño	33
	Capítulo III: MARCO METODOLÓGICO	34
3.1.	HIPÓTISIS GENERAL	34
3.2.	variables	34
3.2.1.	Variable independiente.....	34
3.2.2.	Variable dependiente.....	34
3.3.	Tipos de investigación.....	34
3.4.	Métodos, técnicas e instrumentos	35
3.5.	Población y muestra	36
3.6.	Encuesta	36
3.7.	Matriz foda.....	47
3.8.	Determinación del problema diagnóstico.....	50

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO	51
4.1. INTRODUCCIÓN	51
4.2. Importancia	51
4.3. Beneficios.....	52
4.4. Organización del departamento de talento humano	52
4.5. Misión del departamento de talento humano	52
4.6. Visión del departamento del talento humano.....	52
4.7. Objetivos del departamento del talento humano	53
4.8. Organigrama propuesto para el departamento de talento humano	53
4.9. Manual de descripción de funciones	53
4.10. Subsistemas de talento humano.....	80
4.10.1. Planificación de talento humano	80
4.10.2. Análisis de cargo y descripción de cargos	80
4.10.3. Valoración de cargos.....	81
4.10.4. Compensación (administración de salario)	82
4.10.5. Reclutamiento	82
4.10.6. Selección	85
4.10.7. Contratación	86
4.10.8. Inducción.....	87
4.10.9. Evaluación de desempeño	88
4.10.10. Capacitación.....	89
4.10.11. Políticas del departamento de talento humano.....	90
4.10.12. Recursos físicos, financieros y muebles-equipos de oficina.	91
4.10.13. Verificación de hipótesis	93
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES	97
BIBLIOGRAFÍA	98
LINGÜOGRAFÍA.....	99
ANEXOS	100

ÍNDICE DE TABLAS

No.	TÍTULO	PÁGINA
Tabla 1:	Existencia de dpto. De talento humano.....	37
Tabla 2:	Elemento de talento humano.....	38
Tabla 3:	Aplicación de reclutamiento y selección	39
Tabla 4:	Rendimiento de los colaboradores	40
Tabla 5:	Creación de departamento TH	41
Tabla 6:	Evaluación de desempeño.....	42
Tabla 7:	Motivación	43
Tabla 8:	Capacitación.....	44
Tabla 9:	Comunicación	45
Tabla 10:	Beneficio del dpto de talento humano.....	46
Tabla 11:	Matriz FODA	47
Tabla 12:	Perfil de puesto de gerente.....	54
Tabla 13:	Perfil de puesto de jefe de dpto de negocios.....	56
Tabla 14:	Perfil de puesto de asesor de crédito.....	58
Tabla 15:	Perfil de puesto para personal de riesgos	60
Tabla 16:	Perfil de puesto de jefe administrativo.....	62
Tabla 17:	Perfil de puesto de jefe de talento humano	64
Tabla 18:	Asistente de talento humano	65
Tabla 19:	Perfil de puesto jefe de adquisiciones	66
Tabla 20:	Perfil de puesto de jefe financiero.....	68
Tabla 21:	Perfil de puesto de contador general	70
Tabla 22:	Perfil de puesto de auxiliar de contable	72
Tabla 23:	Perfil de puesto de oficial de cumplimiento.....	73
Tabla 24:	Perfil de puesto de la tesorería	75
Tabla 25:	Perfil de puesto para sistema informático y red	76
Tabla 26:	Perfil de puesto de jefe de agencia.....	78
Tabla 27:	Recursos financieros y muebles-equipos de oficina	92
Tabla 28:	Sueldos y salarios.....	93
Tabla 29:	Chi cuadrado	94
Tabla 30:	Calculo de frecuencia esperada.....	94
Tabla 31:	Resumen de la verificación de la hipótesis y determinación de chi cuadrado	94

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	TÍTULO	PÁGINA
Figura 1:	Organigrama	20
Figura 2:	Organigrama del dpto talento humano propuesto	53

LISTA DE GRÁFICOS

No.	TÍTULO	PÁGINA
Gráfico 1:	Dpto. de talento humano	37
Gráfico 2:	Elementos	38
Gráfico 3:	Reclutamiento y selección	39
Gráfico 4:	Rendimiento.....	40
Gráfico 5:	Creación de departamento de TH	41
Gráfico 6:	Evaluación de desempeño.....	42
Gráfico 7:	Motivación.....	43
Gráfico 8:	Capacitación	44
Gráfico 9:	Comunicación.....	45
Gráfico 10:	Beneficio del de dpto de talento humano.....	46

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad el talento humano es el eje principal para el desarrollo y éxito de cualquier organización, por ende, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., pretende enfocar e incorporar colaboradores calificados para el desarrollo de la dicha organización.

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. No cuenta con un departamento de talento humano que ejecute los procesos de subsistemas de talento humano, en la cooperativa el encargado de seleccionar el personal es el gerente general.

Existe desconocimiento del proceso de subsistemas de talento humanos de parte del gerente y esto ocasiona conflictos internos entre colaboradores, debido a que personas seleccionadas por el gerente no son adecuados para el puesto, por lo tanto, no ayuda en el cumplimiento de las actividades cotidianas y esto conlleva que no cumpla con los objetivos de la organización.

No existe evaluación de desempeño a los colaboradores por falta del departamento de talento humano en la cooperativa, no hay incentivos por cumplimiento de las metas y esto se desmotiva a los colaboradores que demuestra su desconformidad.

1.1.2. Formulación del Problema de Investigación

¿De qué manera la Propuesta de Creación del Departamento de Talento Humano incide en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., matriz Riobamba en el año 2015?

1.1.3. Delimitación del Problema

Propuesta de Creación del Departamento de Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., en la Parroquia Maldonado, Cantón Riobamba y Provincia de Chimborazo en el Año 2015.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Elaborar una propuesta de creación del departamento de talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. Matriz Riobamba en el año 2015.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Efectuar el diagnóstico del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., con el fin conocer la situación real de la dicha organización.
- Determinar los pasos necesarios para la creación del departamento de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. Que permita describir las funciones del departamento.
- Definir subsistemas de talento humano a utilizarse en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En la época moderna, excelente gestión de talento humano dentro de una organización es una ventaja competitiva para el crecimiento y éxito de la empresa.

En la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. Demuestra su desarrollo importante en el mercado brindando servicios como: créditos, sus agencias, puntos de recaudación y otros, en beneficio de sus socios y así mismo repercute al desarrollo integral de la sociedad.

Por tal razón, es necesaria e importante la creación de un departamento de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. Con el fin de mejorar la administración del talento humano para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

El departamento de talento humano se encargará de realizar los procesos subsistemas de talento humano con la finalidad de incluir personas eficientes y eficaces, en donde exista buena comunicación entre los colaboradores y clientes que contribuya al desarrollo integral de la empresa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1.1. Reseña histórica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. Se fundó el 04 de Diciembre de 2001, como iniciativa de un grupo de 14 jóvenes emprendedores, organizados hasta entonces como Fundación Acción y Desarrollo que se trabajó desde el año 1993, en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo; con el fin de contribuir al desarrollo económico de las comunidades y los sectores más necesitados, estimular y fomentar el ahorro a fin de mejorar la calidad de vida y la prestación oportuna del crédito para sus socios.

El sueño de catorce personas se materializó mediante el Acuerdo Ministerial No. 020, emitido por el Ministerio de Bienestar Social actual Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES de la fecha 04/12/2001, dando origen a una de las cooperativas de carácter intercultural.

Nuestra calidad, trabajo conjunto y seriedad, son la fuente de crecimiento constante que nos ha permitido trascender las barreras provinciales, y llevar desarrollo social y económico a cada vez más personas en todo el país

El 2013 será recordado en nuestra historia como un año fundamental, pues nos enorgullece anunciar que, gracias a la excelente gestión administrativa, el habitual mejoramiento técnico y el constante crecimiento financiero, contamos con Edificio Moderno y Ecológico MATRIZ Propio en la Ciudad de Riobamba, y como también pasa a ser una entidad regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Este acontecimiento marca el inicio de una nueva etapa de optimismo y confianza para nuestros socios y clientes, pues implica que la seguridad de sus ahorros y depósitos está garantizada por la SBS.

La iniciativa de 14 jóvenes socios que conformaron el proyecto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. Registra frutos y resultados positivos. En la provincia de Chimborazo, Iniciaron en las estrechas oficinas de la Morona y

Guayaquil, donde colocaron el mobiliario y los equipos de cómputo que servirían para impulsar el proyecto de apoyar a comerciantes, agricultores, ganaderos y productores que no son atractivo para el sector financiero que los mantiene como entes anónimos en la sociedad, cuando ellos son los forjadores de gran parte del producto interno bruto del Estado.

Actualmente, las actividades y operaciones que realiza la Cooperativa están regidas por la Ley; además, está sometida a la aplicación de normas de solvencia, prudencia financiera contable y al control directo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de Ecuador.

Alfredo Chucuri, considera que han sido años con experiencias positivas y negativas, pero fundamentalmente, han servido para que se fortalezcan como personas y como profesionales en diferentes áreas del mundo cooperativista.

En la actualidad con diez agencias y más de quince mil socios a nivel nacional y treinta seis colaboradores, marcamos el destino de esta entidad y dinamizando la economía social y solidaria con los productos y servicios financieros que cuenta la cooperativa.

2.1.2. Misión

Una Institución de finanzas populares y economía solidaria, enmarcadas en los principios cooperativos con finalidad social de carácter intercultural, que brindamos servicios financieros de calidad para satisfacer las expectativas de los socios y clientes, contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la sociedad.

2.1.3. Visión

Será una institución competitiva, mejor aliado de nuestros socios, efectiva y modelo de gestión por el impacto que genera en el desarrollo socio económico de la provincia y el País.

2.1.4. Objetivos corporativos

- Promover el desarrollo socioeconómico de sus asociados, mediante la prestación de servicios financieros, conexa y complementaria a socios y terceros en el marco de las operaciones establecidas en la ley de cooperativas y su reglamento.
- Promover la cooperación económica entre sus asociados a través del sistema de prestación de servicios financieros, apoyando al desarrollo local, agrícola, artesanal, productivo, micro empresarial, asociativo, los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, el comercio informal, y minorista, talleres artesanales y otros, atendiendo principalmente al sector rural y urbano en la provincia de Chimborazo y el País, de acuerdo con las autorizaciones de creación de agencia que se dieren por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Apoyar con créditos a proyectos agrícolas en las zonas de influencia de la cooperativa.
- Apoyo de créditos a los emprendimientos, unipersonales, familiares domésticos, del comercio minorista, talleres artesanales.
- Establecer créditos preferenciales, a través de préstamos de Instituciones del Estado, y/o Organismos Internacionales a los proyectos, relacionados con las unidades económicas populares.
- Entregar créditos de consumo a personas naturales o jurídicas, en función de una reglamentación interna establecida para el efecto.
- Establecer dentro de su accionar operativo un departamento de segundo piso donde se proceda al apoyo al asociado que desee emprender en proyectos productivos con el asesoramiento y elaboración de proyectos de acuerdo a la reglamentación dictada para el efecto.
- Establecer y poner en práctica el servicio de asistencia social, y médica, este último a través de convenios institucionales con profesionales de la salud, a la muerte del asociado a través fondo mortuario, siempre y cuando se encuentre dentro de la planeación estratégica y presupuesto institucional.

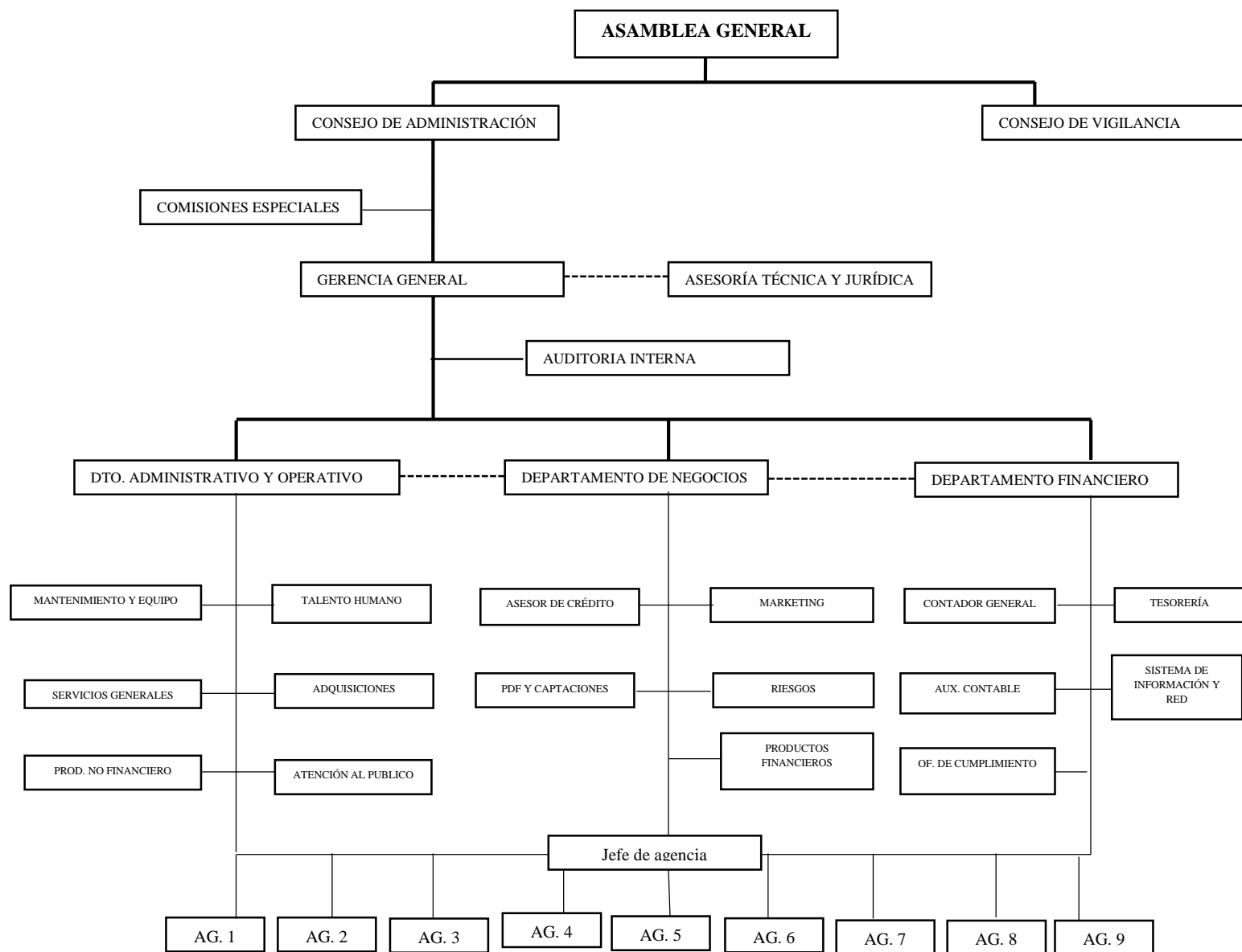
2.1.5. Valores

- ❖ Seguridad
- ❖ Transparencia
- ❖ Honestidad
- ❖ Intercultural
- ❖ Liderazgo

2.1.6. Mercado meta

Sectores rurales, urbanos marginales, comerciantes informales, pequeños productores agrícolas y pecuarios y artesanos.

2.1.7. Estructura organizacional



Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Figura 1: Organigrama

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Administración

En pocas palabras, la administración es a lo que se dedican los gerentes. Pero esta sencilla afirmación no nos dice mucho, ¿o sí? Una mejor explicación es que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. Ya sabemos que coordinar y supervisar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de una que no lo es. Sin embargo, esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran en cualquier momento, en cualquier lugar o de cualquier forma. Por el contrario, la administración implica garantizar que la gente responsable de realizar actividades laborales las realice de forma eficiente y eficaz, a al menos es a lo que aspira los gerentes. (Robbins P. & Coulter, 2010).

2.2.2. Proceso Administrativo

“Es una metodología fundamental para la aplicación de la administración. Independiente de que ésta forme parte de la escuela del proceso administrativo, es la herramienta indispensable entorno a la cual se pueden aplicar los de más enfoques o escuelas administrativas; su importancia es similar a la de las operaciones básicas de aritméticas; sin éstas no es posible realizar otras operaciones matemáticas. Igualmente, las etapas del proceso administrativo son básicas para aplicar cualquier estilo o escuela de administración.

- **Planeación**

Determinación de los escenarios futuros y del rumbo a donde dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con una mayor probabilidad del éxito.

- **Organización**

Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

- **Integración**

Selección y obtención de los recursos necesarios para ejecutar los planes. Comprenden recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros.

- **Dirección**

Es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.

- **Control**

Establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente” (Munch Galindo, 2007).

2.2.3. Departamento de Talento Humano

El departamento de talento humano dentro de una organización (privada o pública) tiene la responsabilidad de planificar, evaluar y controlar, todos los aspectos relacionados al personal que trabaja en la empresa, su finalidad es que existan las personas indicadas desempeñando las funciones de trabajo requerido en la organización, así como dirigir los asuntos del control, capacitación y bienestar de todo el personal, para que de ésta manera se puedan alcanzar en el tiempo previsto, todos los objetivos y metas de la organización, necesarios para su desarrollo y crecimiento en estándares de eficiencia, eficacia y excelencia. (Suárez González, 2013).

2.2.4. Importancia del Departamento del Talento Humano

El departamento de talento humano es un componente crucial y un socio de éxito en su empresa. El departamento de talento humano va más allá de contratar y despedir empleados, y se puede ser su recurso más importante para mejorar la moral y mantener a sus empleados motivados.

Para ser realmente eficaz, el departamento de talento humano necesita operar en conjunto con el resto del equipo de administración, los profesionales del departamento de talento humano se encargan de ayudar a formular una visión y misión para el futuro la empresa. De esta manera se estará buscando contratar a más personal para llevar la visión de la compañía a la vida real. (Sonia, 2014).

2.2.5. Funciones del Departamento de Talento Humano

Las funciones principales del departamento de talento humano, según (Jiménez, 2013) son:

✓ Organización y planificación del personal

Consiste en planificar las planillas de acuerdo con la organización de la empresa, diseñar los puestos de trabajo oportunos, definir funciones y responsabilidades, prever las necesidades de personal a medio y largo plazo, analizar los sistemas retributivos y de promoción interna, entre otras tareas.

✓ Reclutamiento

Son conjuntos de procedimientos encaminados a atraer candidatos competentes para un puesto de trabajo a la empresa. Estas técnicas de reclutamiento pueden ser internas, si consisten en captar candidatos de personas que forman parte de la plantilla de la empresa, o externas, si los candidatos son personas ajenas a la organización.

✓ **Selección**

Esta función es muy importante, ya que uno de los factores determinantes del éxito de una actividad empresarial es la correcta elección de las personas que han de trabajar en la empresa. Se debe realizar un análisis completo de todo lo que el candidato aporta al puesto de trabajo y para ello este ha de pasar por una serie de pruebas de selección.

✓ **Planes de carrera y promoción profesional**

El desarrollo del personal puede implantarse a través de planes de carreras; en los cuáles las personas pueden adquirir la experiencia necesaria para luego estar en condiciones de progresar en la estructura organizacional.

✓ **Formación**

La formación de los trabajadores permite al personal de la empresa adaptarse a los cambios que se producen en la sociedad, así como a los avances tecnológicos. Además de la adaptabilidad de los cambios, la empresa debe facilitar formación para la tarea específica que se ha de realizar dentro de la misma en función de sus objetivos y planes.

✓ **Evaluación del desempeño y control del personal**

Desde recursos humanos han de controlarse aspectos como el absentismo, las horas extraordinarias, los movimientos de plantilla, la pirámide edad o las relaciones laborales, además de corregir los desajustes entre las competencias del trabajador y las exigidas por el puesto.

✓ **Clima y satisfacción personal**

Es necesario detectar el nivel de satisfacción del trabajador dentro de la organización y los motivos de descontento, con la intención de aplicar medidas correctivas. Uno de los factores que mayor y mejor incidencia tienen en la consecución de un buen clima laboral es la conciliación de la vida laboral y familiar.

✓ **Administración del personal**

Consiste en gestionar todos los trámites jurídicos-administrativos que comporta el personal de la empresa, englobados en ámbitos como la selección y formalización de contratos, tramites de nóminas y seguros sociales y control de los derechos y deberes del trabajador.

✓ **Relaciones laborales**

Se trata de promover la comunicación entre la empresa y sus empleados, utilizando a los interlocutores de estos, que son los representantes sindicales (comités de empresa, delegados de personal o enlaces sindicales). Estos representantes deben ocuparse de las condiciones colectivas de trabajo, como la negociación de convenios colectivos o los conflictos que se pueden originar en la empresa y sus vías de solución.

✓ **Prevención de riesgos laborales**

El estudio de condiciones de trabajo y de los riesgos laborales asociados precede a la implementación de medidas de prevención y de protección, a fin de preservar la salud de las personas que trabajan en la empresa.

2.2.6. Gestión

Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Así mismo en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de fluir en una situación dada. (Thompson, 2012).

2.2.7. Talento Humano

Según (Chiavenato, Gestion de talento humano, 2009) Administrar talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre una persona es talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

- Conocimiento
- Habilidad
- Juicio
- Actitud

2.2.8. Gestión de Talento Humano

“Es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas dentro de una empresa, partiendo del reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño, las recompensas, la salud ocupacional y bienestar general de los trabajadores.

La gestión de talento humano significa conquistar y mantener personas dentro de una organización que trabajen y den lo máximo con actitud positiva y favorable para lograr los objetivos y metas de la organización.” (En Colombia, 2014)

“Es un elemento muy importante en una organización no solamente desde punto de vista productivo sino también bien social ya que éste debe brindar un mecanismo que apoye donde se encamine al cumplimiento y la satisfacción de propósitos pautados por la organización; también es muy importante tener en cuenta los objetivos ya que éstos demuestran en muchas ocasiones el éxito o fracaso de una organización.” (Barreto, 2014).

2.2.9. Subsistema de Talento Humano

Son áreas bien definidas dentro de los recursos humanos tan necesarias para la correcta gestión de la organización del personal y el funcionamiento general de la empresa. (Fernandez, 2012).

2.2.9.1. Reclutamiento

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretenden atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretenden llenar.

Reclutamiento interno y externo

Interno

- Las vacantes se llenan con los colaboradores actuales de la organización.
- Los colaboradores internos son los candidatos preferidos
- Esto exige su promoción o transferencia a las nuevas oportunidades
- La organización ofrece una carrera de oportunidades al colaborador.

Externo

- Las vacantes y las oportunidades se llenan con candidatos del exterior
- Los candidatos externos son preferidos
- Esto exige que se les reclute en el exterior y se les seleccione para llenar las oportunidades
- La organización ofrece oportunidades a candidatos externos.

Ventajas y desventajas de reclutamiento interno y externo

Ventajas de reclutamiento interno

- ✓ Aprovecha mejor el potencial humano de la organización
- ✓ Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales
- ✓ Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.
- ✓ Ideal para situaciones estables y de poco cambio en contexto.
- ✓ No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros.
- ✓ Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos.
- ✓ Costo financiero menor al reclutamiento externo.

Desventaja de reclutamiento interno

- ✓ Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- ✓ Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual
- ✓ Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización.
- ✓ Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
- ✓ Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
- ✓ Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

Ventaja de reclutamiento externo

- ✓ Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas.
- ✓ Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.
- ✓ Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.
- ✓ Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
- ✓ Incentiva la interacción de la organización con el MRH (Mercado de recursos humanos).
- ✓ Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.

Desventaja de reclutamiento externo

- ✓ Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
- ✓ Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.
- ✓ Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación.
- ✓ Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores.
- ✓ Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno.

Técnicas de reclutamiento

- ❖ Anuncios en diarios y revistas especializadas
- ❖ Agencias de reclutamiento
- ❖ Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones
- ❖ Carteles o anuncios en lugares visibles
- ❖ Presentación de candidatos por indicación de trabajadores
- ❖ Consulta a los archivos de candidatos
- ❖ Reclutamiento virtual.” (Chiavenato, Gestion de talento humano, 2009).

2.2.9.2. Selección

“proceso por el que se pretende decir qué solicitantes de entre los reclutados tienen mayores posibilidades de ajustar al puesto”.

“La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

La selección del personal pretende solucionar dos problemas:

- Adecuación de la persona al trabajo
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

La selección como proceso de comparación

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización) y, por otro lado, el perfil de los candidatos que se presenten. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis del puesto o de las habilidades requeridas, y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección.

La selección como proceso de decisión

Una vez comparado los requisitos del puesto y los de los candidatos, puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y quieran proponerse al departamento que solicitó la ocupación del puesto. El órgano de selección no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada con técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante.

Como proceso de decisión, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento:

- Modelo de colocación

Cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y un sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, debe admitirse al candidato sin más trámites.

- Modelo de selección

Cuando hay varios candidatos y una sola vacante. Se compara cada candidato con los requisitos del puesto; las alternativas son apropiadas o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, pues hay varios candidatos para una sola vacante.

- **Modelo de clasificación**

Es un enfoque más amplio y situacional, con varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos de cada puesto que se pretende llenar” (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2011).

“Pruebas

Son procedimientos eficientes y estandarizados que se utilizan para conocer qué conocimientos, habilidades, experiencia y comportamiento tienen los candidatos.

- Tipos de pruebas
- Información general y antecedentes laborales
- Aptitudes. Inteligencia
- Habilidad específica
- Actitudes e intereses
- Motivación. Personalidad temperamento.

Requisitos de pruebas

- Validez
- Fiabilidad
- Discriminación
- Tipificación
- Libertad de juicio
- Predictor único
- Predictores múltiples

Instrumentos de selección

- **Impresión de solicitud e información biográfica**

El rendimiento pasado es un buen predictor del futuro.

- **Comprobación de referencia**

Obtener información jefes y compañeros en trabajos pasados.

- **Pruebas escritas de selección**

Miden capacidades, personalidad, intereses de aptitud: potencial de rendimiento.

- **Simulación de trabajo**

- **Reconocimiento físico y medico**

Entrevista de selección

Sirve para evaluar la idoneidad del solicitante en el puesto.

Se trata de responder a dos preguntas:

- ¿Puede el candidato desempeñar el puesto correctamente?
- ¿Es mejor que otros candidatos?

La entrevista es un flujo de comunicación bidireccional:

- Es analítica
- De investigación
- Intervencionista

Verificación de referencias

Técnica económica de comprobar la información el candidato y por teléfono, por escrito o mediante entrevista personal.

Examen médico

Se debe tener un criterio de selección cuando no se ha padecido determinadas enfermedades o tener un determinado estado de salud sea un requisito indispensable.”

2.2.9.3. Contratación

La contratación es la materialización de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene, acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad, a cambio de la cual, el contratado, percibirá una de dinero estipulada en la negociación de las condiciones o cualquier otro tipo compensación negociada. (Definicion ABC, 2007).

2.2.9.4. Inducción

Si el reclutamiento y la selección son actividades encaminadas a atraer y seleccionar candidatos idóneos para su puesto, la inducción pretende facilitar la incorporación de las personas a su puesto de trabajo. (Andragogy, 2012).

2.2.9.5. Capacitación

La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es fluir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en el trabajo. (Chiavenato, Gestion de talento humano, 2009).

2.2.9.6. Evaluación de desempeño

Evaluación de desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de trabajo.

Es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzan los objetivos del sistema administrativo. (Chiavenato, Gestion de talento humano, 2009).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. HIPÓTESIS GENERAL

La propuesta de creación del departamento de Talento Humano Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., mejora las condiciones laborales y fortalecimiento organizacional de la cooperativa antes mencionada.

3.2. VARIABLES

3.2.1. Variable Independiente

Propuesta de Creación del Departamento de Talento Humano.

3.2.2. Variable Dependiente

Mejora las Condiciones laborales y Fortalecimiento Organizacional.

3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Tipos de Estudios de Investigación

- **Descriptivo**

A través de esta investigación se realizó una descripción y análisis las falencias de gestión de talento humano actual de la Talento Humano Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

- **Observacional**

Este tipo de investigación nos permitió observar directamente sobre el proceso de gestión de talento humano de la cooperativa.

- **Bibliográfica**

Esto permitió realizar una investigación con la ayuda de fuentes de información, como documentos escritos, manuales, libros y entre otros.

- **De campo**

Este tipo de investigación va ser fundamental en el desarrollo del trabajo ya que nos ayudó a conocer y percibir al fondo la realidad de la cooperativa.

3.3.2. Diseño de la Investigación

Cuasi experimental: Se analizó los acontecimientos existentes e identificó las necesidades y los problemas para realizar propuesta del departamento de talento humano.

Transversal: Se realizó recolección de datos a través de cuestionario a los colaboradores y observación, que permita conocer la situación actual para la propuesta del departamento.

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Métodos

- **Método inductivo**

Se empezó con la observación de fenómenos particulares de la cooperativa y que permitió llevar al conocimiento real del problema.

- **Método deductivo**

Este método permitió realizar un análisis minucioso del conocimiento adquirido en la observación y que permitió llegar a hechos particulares.

- **Método estadístico**

Este método ayudó a tabular y obtener resultados para poder realizar una propuesta del departamento de talento humano.

Técnicas

Observación: Esta técnica nos permitió entender con mayor claridad cómo está funcionando el proceso de administración de gestión de talento humano en la cooperativa.

Encuestas: ayudó obtener con la información más veras de la problemática a investigar, para la cual se realizó una encuesta a colaboradores.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

Nuestra población será 36 personas que actualmente están colaborando en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., repartidos en sus 10 agencias en diferentes partes de la provincia.

Muestra

La muestra es de 36 colaboradores de la cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. Que fue encuestada para la investigación.

3.6. ENCUESTA

3.6.1. Formato de la encuesta

Para la realizar encuesta se elaboró y se aplicó el siguiente cuestionario de preguntas. **(Ver anexo n° 1).**

3.6.2. Tabulación

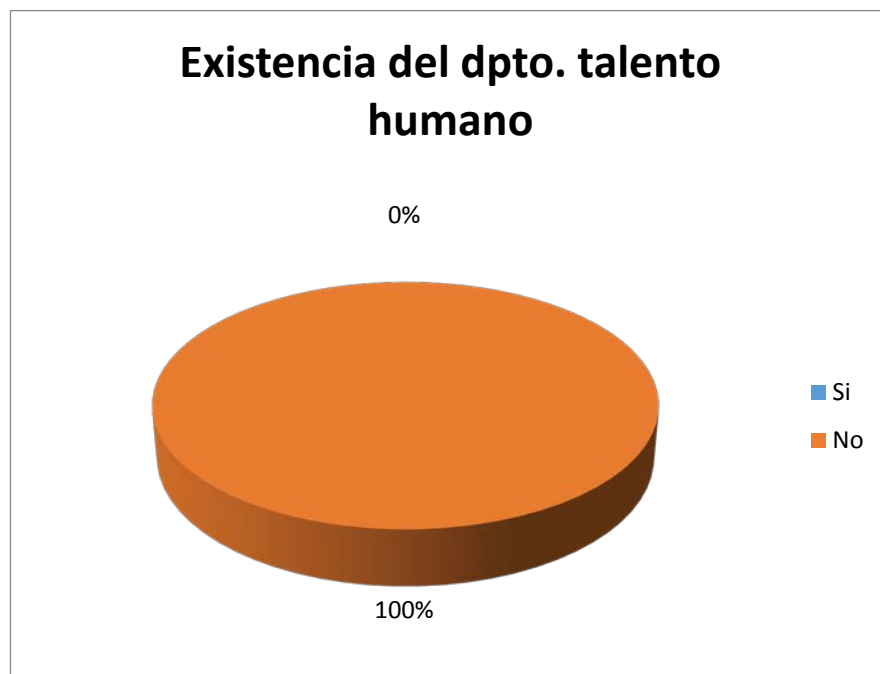
1.- ¿Conoce usted si en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., existe el departamento de talento humano?

Tabla 1: Existencia de dpto. De talento humano

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
Si	0	0
No	36	100
Total	36	100

Fuente: Encuesta aplicada

Gráfico 1: Dpto. de talento humano



Interpretación

Todos los colaboradores tienen conocimiento sobre no existencia de un departamento de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

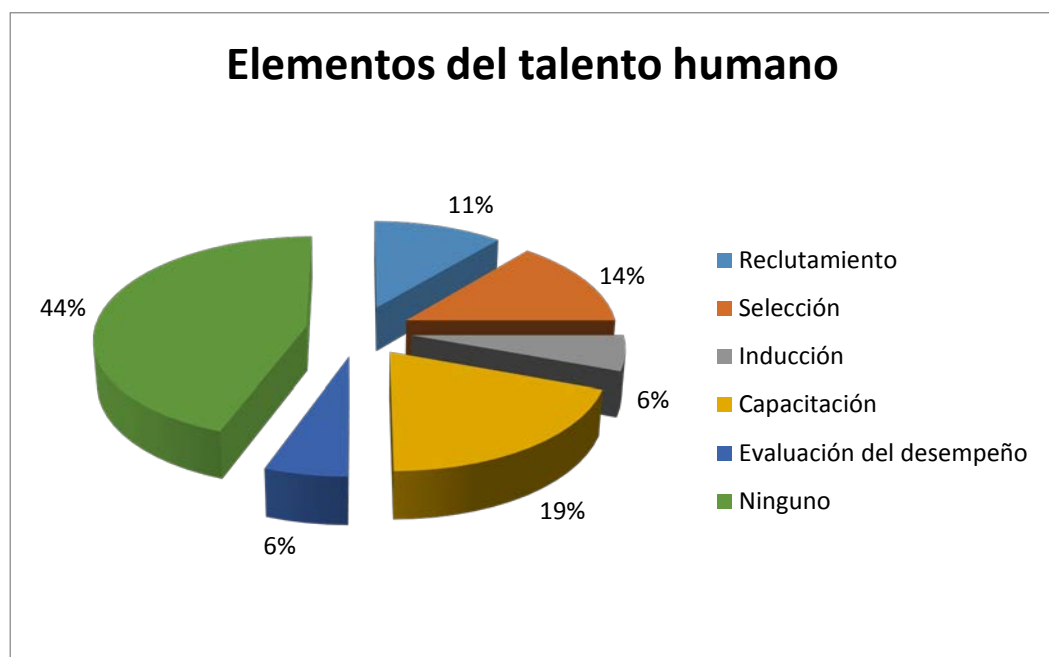
2.- ¿Marque con una x si conoce usted estos elementos del talento humano?

Tabla 2: Elemento de talento humano

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
Reclutamiento	4	11
Selección	5	14
Inducción	2	6
Capacitación	7	19
Evaluación de desempeño	2	6
Ninguno	16	44
Total	36	100

Fuente: Encuesta aplicada

Gráfico 2: Elementos



Interpretación

De la investigación realizada el 44% de los colaboradores de la cooperativa demuestra que no tienen conocimiento acerca de los elementos de talento humano, mientras que resto de colaboradores demuestran si tienen conocimiento, 19% conocen sobre la capacitación, el 14% selección y 11% reclutamiento.

3.- ¿Se debe aplicar el reclutamiento y selección del personal para ingresar a la cooperativa?

Tabla 3: Aplicación de reclutamiento y selección

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
Si	34	
No	2	
Total	36	

Fuente: Encuesta aplicada

Gráfico 3: Reclutamiento y selección



Interpretación

El 94% de los colaboradores de la cooperativa manifiestan que debe aplicar el reclutamiento y selección del personal que ayude a la cooperativa contar con personal calificado. Mientras que 6% consideran que no deben aplicar.

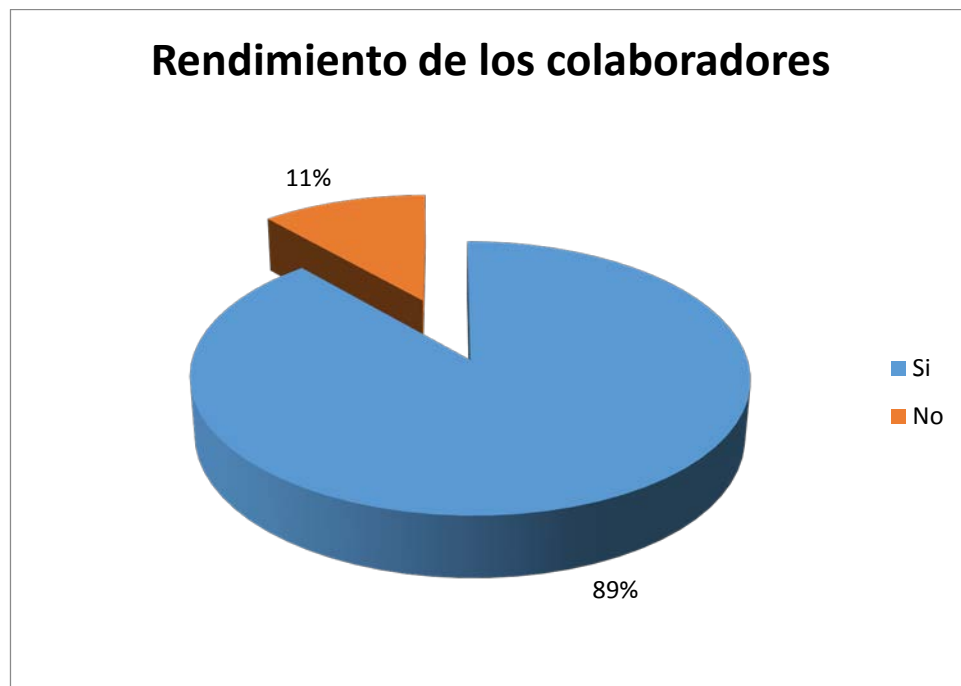
4.- ¿Cree usted que la falta del departamento del talento humano afecta en el rendimiento del desempeño de los colaboradores?

Tabla 4: Rendimiento de los colaboradores

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
Si	31	89
No	4	11
Total	36	100

Fuente: Encuesta aplicada

Gráfico 4: Rendimiento



Interpretación

El 89% de los colaboradores manifiestan que la falta de un departamento de talento humano que encargue de gestionar el proceso de subsistema de talento humano afecta el rendimiento de desempeño ya que esto retrasa el cumplimiento de las actividades y metas propuestas por la dicha institución. Mientras 11% expresan no se afectan en el rendimiento.

5.- ¿Cree usted que es necesario la creación del departamento de talento humano en la cooperativa?

Tabla 5: Creación de departamento TH

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
Si	35	97
No	1	3
Total	36	100

Fuente: Encuesta aplicada

Gráfico 5: Creación de departamento de TH



Interpretación

Según la investigación realizada el 100% del personal cree que es necesario la creación de un departamento de talento humano que encargue de gestionar adecuadamente el talento humano para el desarrollo, crecimiento y logro de los objetivos organizacionales de la cooperativa.

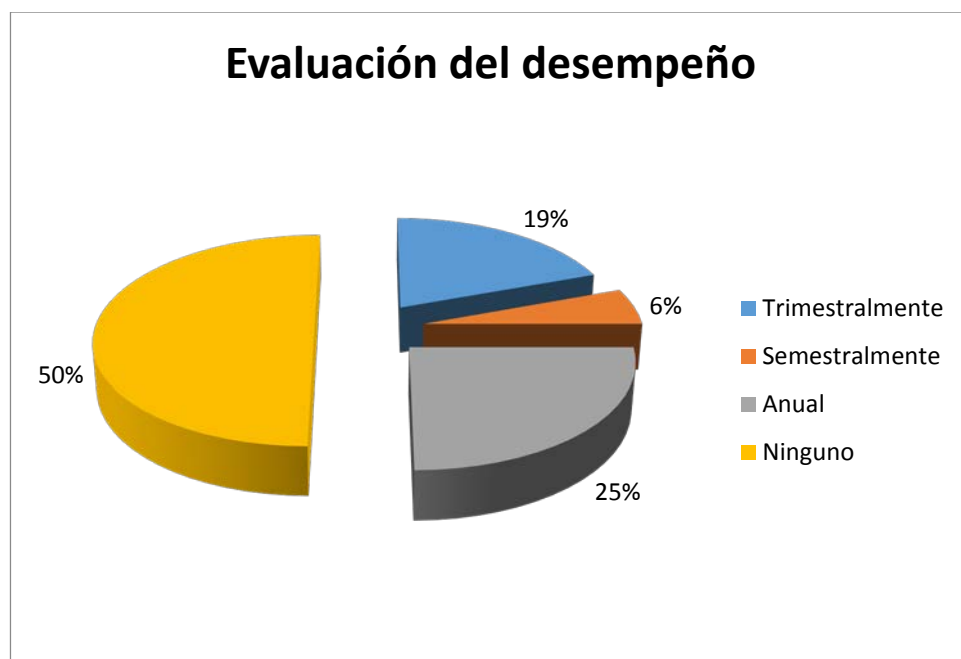
6.- ¿Señale con una x en que tiempo ha sido evaluado su desempeño?

Tabla 6: Evaluación de desempeño

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
Trimestral	7	19
Semestral	2	6
Anual	9	25
Ninguno	18	50
Total	36	100

Fuente: Encuesta aplicada

Gráfico 6: Evaluación de desempeño



Interpretación

El 50% de los colaboradores indican que no sido evaluados su desempeño, el 25% manifiestan que son evaluación anualmente, 19% trimestralmente y 6% semestralmente.

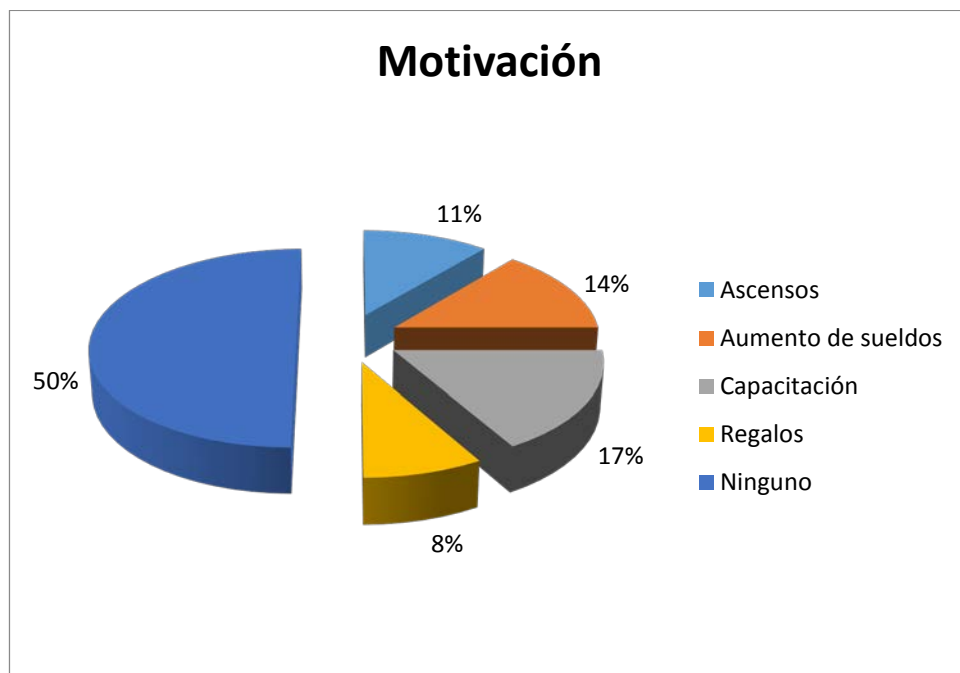
7.- ¿Qué tipo de motivación ofrece la cooperativa?

Tabla 7: Motivación

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
Ascensos	4	11
Aumento de sueldos	5	14
Capacitación	6	17
Regalos	3	8
Ninguno	18	50
Total	36	100

Fuente: Encuesta aplicada

Gráfico 7: Motivación



Interpretación

El 50% de los colaboradores de la cooperativa manifiestan que no han recibido ningún tipo de motivación, el 17% han recibido capacitación, 14% de los colaboradores indican que han aumentado el sueldo, 11% ascensos y 8% regalos.

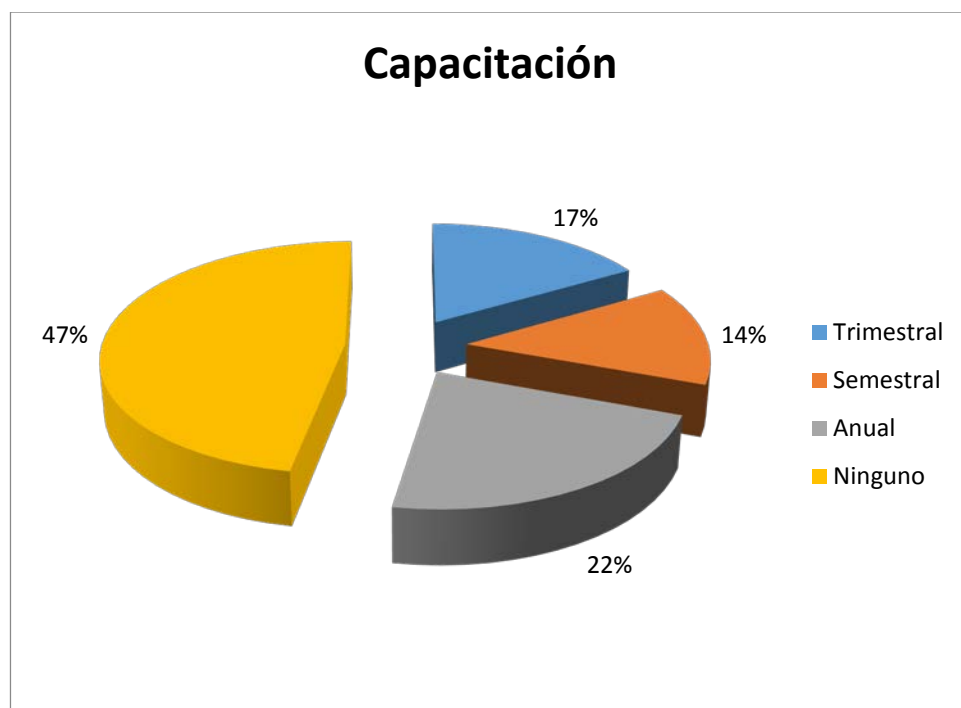
8.- ¿Con qué frecuencia se realiza la capacitación al personal?

Tabla 8: Capacitación

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
Trimestral	6	17
Semestral	5	14
Anual	8	22
Ninguno	17	47
Total	36	100

Fuente: Encuesta aplicada

Gráfico 8: Capacitación



Interpretación

El 47% de los colaboradores indican que no has recibido capacitaciones, el 22% reciben capacitaciones anualmente, 17% trimestral y 14% semestral.

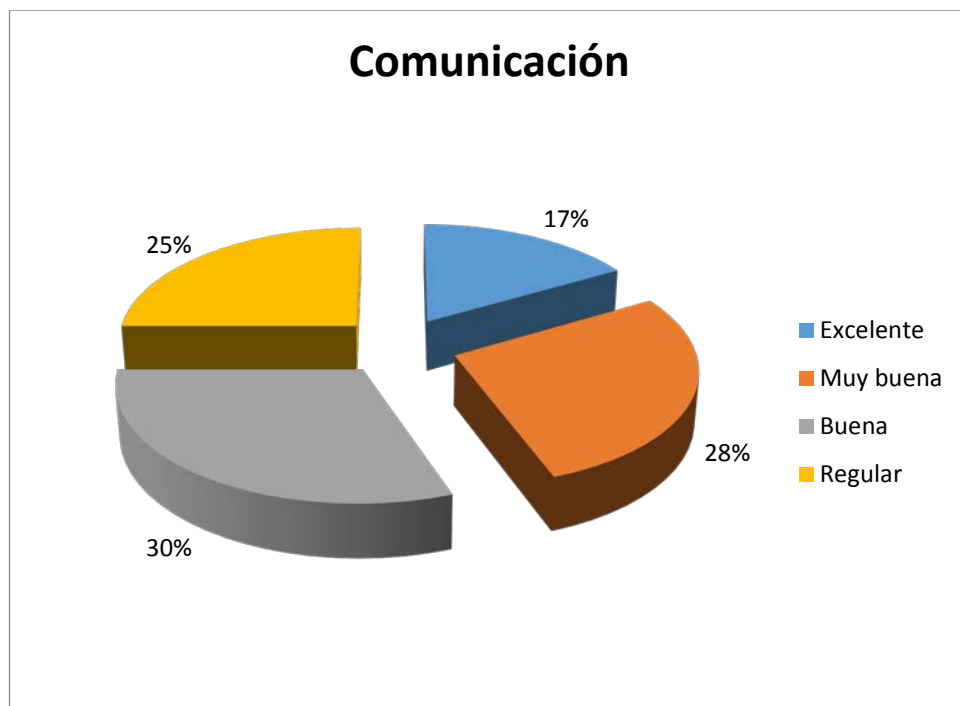
9.- ¿Cómo califica la comunicación dentro de la cooperativa?

Tabla 9: Comunicación

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
Excelente	6	17
Muy buena	10	28
Buena	11	31
Regular	9	25
Total	36	100

Fuente: Encuesta aplicada

Gráfico 9: Comunicación



Interpretación

El 30% de los colaboradores consideran que la comunicación en la cooperativa es buena, mientras el 28% manifiestan que la comunicación es muy buena, para 17% de los colaboradores es excelente y 25% de los colaboradores consideran que es regular.

10.- ¿Al implementar el departamento de talento humano en la cooperativa, cree que será de gran beneficio para el logro de los objetivos organizacionales?

Tabla 10: Beneficio del dpto de talento humano

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
Si	36	100
No	0	0
Total	36	100

Fuente: Encuesta aplicada

Gráfico 10: Beneficio del de dpto de talento humano



Interpretación

Todos los colaboradores creen que con la implementación del departamento de talento humano en la cooperativa tendrá gran beneficio para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos.

3.7. MATRIZ FODA

Tabla 11: Matriz FODA

ASPECTOS INTERNOS		ASPECTOS EXTERNOS	
FORTALEZAS		OPORTUNIDAD	
F1	Infraestructura propia	O1	Servicio a sectores rurales, urbanos marginales, etc.
F2	Diversidad de servicios	O2	Apoyo de gobierno nacional a las finanzas sociales y populares
F3	Ubicación estratégica de agencias	O3	Apertura de nuevas agencias a nivel nacional
F4	Los colaboradores	O4	Aceptación de nuevos servicios de parte del cliente.
F5	Posicionamiento en el mercado	O5	Crecimiento de microempresas
F6	Confianza de los clientes	O6	Aumentos de demandas de créditos
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Falta de un departamento de talento humano	A1	Ingresos de nuevas entidades financieras
D2	Manuales de funciones deficientes	A2	Avances tecnológicos
D3	Falencias en el programa de capacitación	A3	Migración de la población
D4	Falta de subsistema de talento humano	A4	Cambios en políticas gubernamentales
D5	Escaso en la motivación	A5	Competencia
D6	Bajo nivel de comunicación	A6	Sobreendeudamiento de los clientes

Elaborado Por: Bryan Caín

3.7.1. Cruces Estratégicos

Estrategia F-A

F1A2: La cooperativa al contar con una infraestructura propia y moderna permite adaptar nuevos avances tecnológicos que ayude a la eficiencia de las actividades.

F4A4: Los colaboradores de la cooperativa están comprometidos para cualquier cambio que se presente en el entorno que ayudará adaptar de la mejor manera a dichos cambios o desafíos.

F5A1: La cooperativa gracias a esfuerzo y su trayectoria ya está posicionada en el mercado y esto permite enfrentar con las nuevas instituciones financieras que pretenden introducir al mercado.

F3A3: La cooperativa cuenta actualmente con 10 agencias distribuidos estratégicamente en todo el país y se pretende crear nuevas agencias, con el fin de minimizar la migración a través de nuestros servicios y facilidades, que puedan mejorar sus condiciones de vida.

Estrategia F-O

F3O1: Las agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo están ubicadas estratégicamente y esto ayuda brindar servicios más cerca a los sectores rurales y urbanos marginales para su contribución.

F5O4: La cooperativa ya está posicionada y reconocida en el mercado y esto permite que los clientes acepten nuevos servicios y productos que ofrece la cooperativa.

F6O5: Los clientes han demostrado la confianza que poseen con la cooperativa y viceversa, estos permite trabajar conjuntamente entre cliente y la institución,

ayudando, asesorando la creación y desarrollo de micro empresas que conlleve a mejorar la calidad de vida de la sociedad.

F4O6: El compromiso de los colaboradores de la cooperativa permite trabajar de manera eficaz y eficiente atrayendo demandas crediticias.

Estrategia D-O

D1O1: Al no contar con un departamento de talento humano hace la cooperativa no posee personal adecuado que brinde servicio excelente al sector rural y urbana marginal para su contribución.

D4O3: La cooperativa no aplica sistema de subsistemas de talento humano, es decir los colaboradores no son tan adecuados, esto conlleva a la desconfianza de los directivos sobre la gestión de nuevas agencias de parte colaboradores.

D5O6: Los colaboradores de la cooperativa al no recibir ningún tipo de motivación poseen autoestima baja, por tal razón, no realizan sus labores debidamente, esto conlleva a la reducción de la demanda crediticia.

D6O4: Al no tener una excelente comunicación entre los colaboradores dentro de la cooperativa genera desconocimiento de nuevos productos y servicios que ofertan a los clientes.

D3O5: Falta de capacitación a los colaboradores de acuerdo a su función no permite desarrollar y potencializar sus habilidades y conocimientos, esto hace que estancue y ofrecer servicios pésimos a los clientes.

Estrategia D-A

D1A5: La cooperativa al no poseer un departamento de talento humano que encargue de gestionar adecuadamente las actividades del personal conlleva que la competencia sea superior.

D3A2: La cooperativa cuenta con falencias en la programa de capacitación esto hace que no puedan adaptarse rápidamente los colaboradores a los cambios tecnológicos implementados por la institución.

D4A4: Los colaboradores al momento de ingreso a la cooperativa no haber sido sometido a proceso de reclutamiento y selección esto no garantizan que sean idóneos para el mejor desempeño de sus funciones y adaptar a nuevos cambios política gubernamentales.

D6A6: Al no existir una buena comunicación entre colaboradores conlleva realizar trabajos deficientes

3.8. DETERMINAR DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO

Se ha determinado la falta de un departamento de talento humano en la cooperativa, la cual genera inconveniente en el gestión de subsistemas de talento humano (reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño), que dificulta en el entorno organizacional por los constantes cambios políticos gubernamentales que influye en el sistema financiero, introducción de nuevos instituciones financieros, avances tecnológicos, etc. Hacen necesaria la creación de un departamento de talento humano que encargue de una adecuada gestión del talento humano que permita lograr objetivos organizacionales.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

4.1. Introducción

Excelente manejo de gestión de talento humano es fundamental para el éxito de cualquier organización por tal razón, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. Da mucha importancia y consideración la creación del departamento de talento humano para la dicha institución.

La creación del departamento de talento humano en la Cooperativa nos ayudará a incorporar procesos y técnicas que permita estimular el buen desempeño de los colaboradores y que se desarrollen personalmente y profesionalmente.

Cabe indicar que la propuesta de creación del departamento tiene el apoyo de todos quienes conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito, por el desconocimiento del manejo del subsistema de talento humano se ha presentado algunos inconvenientes en el momento de incorporar nuevos colaboradores.

4.2. Importancia

La creación del departamento del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. Es muy importante, ya que este departamento se encargará de la gestión de talento humano, lo que permite contar con personal idóneo para cada puesto de trabajo y satisfacer totalmente las necesidades de los clientes internos y externos de la organización.

Además, el departamento de gestión de talento humano es primordial para el logro de los objetivos organizacionales, por lo que permite: involucrar a todos los colaboradores en las actividades cotidianas, motivar permanentemente a los colaboradores mediante reconocimientos, mantener trabajo en equipo todos con el mismo objetivo y permite el desarrollo y bienestar de todos los colaboradores.

4.3. Beneficios

Cuando la propuesta de creación del departamento de talento humano se implemente o ejecute en la cooperativa tendrá grandes beneficios ya que mejorará el ambiente laboral y profesional de sus colaboradores que satisfaga todas las necesidades de los clientes y lograr los objetivos propuestos por la organización.

4.4. Organización del departamento de talento humano

La organización del departamento de talento humano estará constituida de la siguiente forma para un mejor funcionamiento de sus acciones.

- ✓ Misión del Departamento de Talento Humano
- ✓ Visión del Departamento de Talento Humano
- ✓ Objetivos del Departamento de Talento Humano
- ✓ Estructura del Departamento de Talento Humano
- Organigrama
- Perfil de puesto

4.5. Misión del departamento de talento humano

Garantizar el talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. Desarrollando sus potencialidades (habilidades, actitudes y aptitudes.) mediante una excelente gestión, donde exista un adecuado clima y cultura organizacional que conlleve al logro de los objetivos empresariales.

4.6. Visión del departamento de talento humano

Para el año 2017 contar con personal idóneo para cada puesto, a través de una adecuada utilización de subsistemas de talento humano, desarrollar y aprovechar sus potencialidades, comprometidos y motivados que satisfaga las necesidades de los clientes internos y externos para el logro de los objetivos de la institución.

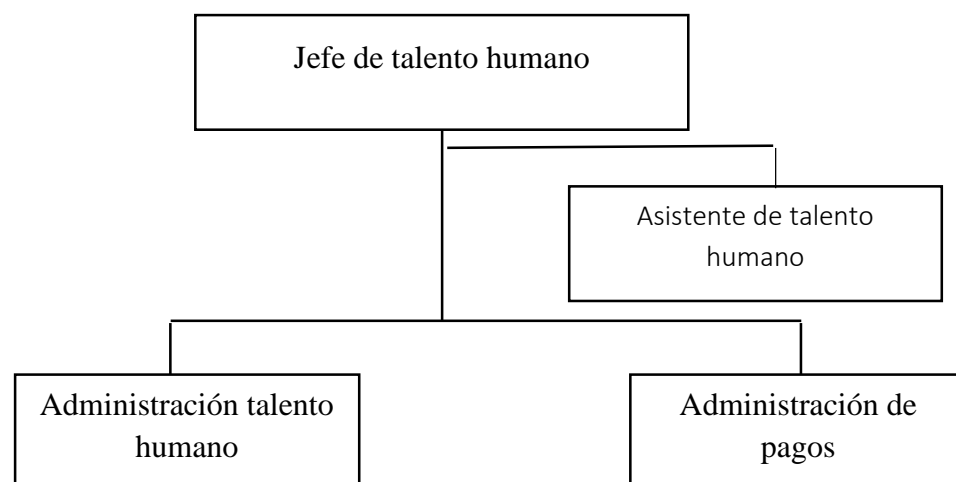
4.7. Objetivos del departamento del talento humano

- ✓ Realizar procesos y procedimientos de subsistemas de talento humano.
- ✓ Coordinar todas las funciones y actividades del personal de la cooperativa.
- ✓ Incorporar, mantener y retener personal adecuado para lograr los objetivos.
- ✓ Mantener el clima organizacional adecuado.
- ✓ Implementar políticas en beneficio de los colaboradores.
- ✓ Mejorar la calidad de vida de los colaboradores de la cooperativa
- ✓ Mantener capacitado y motivado al personal

4.8. Organigrama propuesto para el departamento de talento humano

La cooperativa de ahorro y crédito acción y desarrollo Ltda. Se utilizará una organigrama vertical puesto que existirá una relación directa entre jefe y sus seguidores, relación que determina un esquema de comunicación, desde arriba hacia abajo, para impartir ordenes e instrucciones, desde abajo hacia arriba, para informar la relación entre cliente que es lo más importante de la organización.

Y a través de este organigrama determina las principales funciones capa cada unidad.




Elaborado por: Bryan Caín

Figura 2: Organigrama del dpto talento humano propuesto

4.9. Manual de descripción de funciones

Tabla 12: Perfil de puesto de gerente

	<p align="center"><i>Manual de funciones de la COAC Acción y Desarrollo Ltda.</i></p>	Código: COAC.TH.01		
		DÍA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto		Gerente general		
Departamento				
Jefe inmediato				
Supervisa a		Administrativo y operativo, negocios y financiero.		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
<p>Planear, dirigir, gestionar y controlar los procesos administrativos y operativos de la COAC Acción y Desarrollo, para el logro de los objetivos organizacionales.</p> <p>El Gerente General, sea o no socio de la Cooperativa, es nombrado por el Consejo de Administración, es el representante legal de la Cooperativa y será nombrado sin sujeción a plazo mediante concurso de merecimiento.</p> <p>En su calidad de administrador general de la Cooperativa, está obligado a rendir caución, previo al ejercicio de su cargo. La caución estará en concordancia al nivel de responsabilidad en la Cooperativa, y podrá constituirse a través de póliza de fidelidad o garantía de institución financiera.</p>				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la ley, el reglamento y el estatuto social de la misma; Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa; • Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su pro forma presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente; • Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración; • Contratar, aceptar renuncias y dar por terminado contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración; • Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera; • Mantener actualizado el registro de certificados de aportación; • Informar de su gestión a la asamblea general y al Consejo de Administración; 				


- Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determine el estatuto social. Cuando el estatuto social disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna;
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos.
- Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el estatuto, reglamento o la asamblea general le autorice;
- Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la Superintendencia;
- Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa;
- Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa;
- Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido; y
- Las demás que señale la ley, el reglamento y el estatuto social de la cooperativa.

REQUISITOS DEL PUESTO

Título profesional	Poseer título universitario otorgado en el país o en el extranjero, en administración, economía, finanzas y contable, o ciencias afines. Y deberá ser Registrado legalmente en Senescyt.
Experiencia	Acreditar experiencia mínima de cuatro años en la administración o dirección de instituciones financieras.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Liderazgo • Buena comunicación • Capacidad de análisis

Fuente: Manual de funciones de COAC Acción y Desarrollo Ltda.
Elaborado por: Bryan Caín


Tabla 13: Perfil de puesto de jefe de dpto de negocios

	<p align="center"><i>Manual de funciones de la COAC Acción y Desarrollo Ltda.</i></p>	Código: COAC.TH.02		
		DÍA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto		Jefe de departamento de negocios		
Departamento		Negocios		
Jefe inmediato		Gerente general		
Supervisa a		Asesor de crédito y riesgos.		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
<p>El departamento de negocio, consiste en un sistema, método o forma de desarrollar y crecimiento institucional, a cambio de ofrecer productos y servicios a los socios y clientes, por su naturaleza de la institución es la intermediación financiera, captar ahorros e inversiones y colocación de créditos, por lo tanto cuyo objeto social es servir las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias.</p>				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la aplicación de los Reglamentos y normativas en relación con la gestión del proceso de diferentes áreas y responsabilidades de la Cooperativa. • Acatar las disposiciones de la Gerencia General y los miembros de los consejos de administración y acoger los reglamentos internos. • Controlar el uso eficiente de los medios, bienes y recursos puestos a su disposición; • Asesorar en materia a su cargo a la Gerencia General, Consejos y otros departamentos y controlar sistemáticamente la marcha de los criterios de medida planificados, evaluando su cumplimiento mensualmente, • Proponer a la gerencia reuniones de trabajo permanente con las áreas responsables y con otros departamentos a fin de mejorar la calidad de gestión, y las planificaciones mensuales y anuales, como también proponer la implementación del personal y manuales necesarios relacionados con el área a su responsabilidad. • Presentar los informes de gestión y sus indicadores a la Gerencia y consejos, para las tomas de decisiones • Tener iniciativa propia para el desarrollo institucional, donde será analizada y ejecutada. • Asegurar la correcta planificación, ejecución y control de la política del departamento, garantizando la participación el mismo de todos involucrados. • Responsabilizar del departamento a su cargo y dirigir con racionalidad y eficiencia la actividad de las áreas con toda su autoridad y jerarquía ante los demás funcionarios • Velar y responsabilizarse para que las acciones administrativas y financieras de su departamento sean las adecuadas para la programación anual y logro de los objetivos 				

<p>Institucionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar en las Reuniones del Equipo de Gestión y otros. 	
REQUISITOS DEL PUESTO	
Título profesional	Ingeniero comercias, administración de empresas, marketing y afines. Registrado legalmente en Senescyt.
Experiencia	2 a 3 años de experiencia en cargos similares
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Liderazgo • Capacidad de negociación • Relaciones humanas

Fuente: Manual de funciones de COAC Acción y Desarrollo Ltda.
Elaborado por: Bryan Caín


Tabla 14: Perfil de puesto de asesor de crédito

	<p align="center"><i>Manual de funciones de la COAC Acción y Desarrollo Ltda.</i></p>	Código: COAC.TH.03		
		DÍA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto		Asesor de crédito		
Departamento		Negocios		
Jefe inmediato		Jefe de departamento de negocios		
Supervisa a		Ninguno		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
<p>Son profesionales encargadas en cada oficina y agencias, con la responsabilidad de gestionar y efectuar la colocación y el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos, analizar y proponer los montos y antigüedad de los créditos otorgados; para su aplicación debida cuenta con su respectivo Reglamento de Crédito y Cobranzas aprobada legamente.</p>				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> • Colocación adecuada de créditos de cuerdo en diferentes productos que cuenta la cooperativa. • Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y verificar su registro. • Proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar. • Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables. • Supervisar y validar las notas de crédito y cargo de acuerdo con la normatividad aplicable. • Autorizar los créditos y ampliación de los mismos a favor de terceros, para la enajenación de material bibliográfico. • Controlar y custodiar los documentos que correspondan al Departamento. • Efectuar la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de créditos. • Informar a la central de Buró de Créditos, así como a los departamentos adscritos sobre el comportamiento de los clientes morosos. • Programar, controlar y supervisar las actividades de los cobradores adscritos al Departamento. • Llevar un control documental y electrónico de los clientes acreditados y concesionarios. • Realizar las demás funciones que expresamente le encomiende el Gerente 				

Administrativo <ul style="list-style-type: none"> • Acoger los procedimientos que determina en el reglamento de crédito vigente. • Acoger y acatar las disposiciones de la gerencia, reglamento de crédito y otros instrumentos. 	
REQUISITOS DEL PUESTO	
Título profesional	Bachiller en comercio y administración
Experiencia	Ninguno
formación adicional	<ul style="list-style-type: none"> • Tener licencia tipo A. • Cursos relacionados

Fuente: Manual de funciones de COAC Acción y Desarrollo Ltda.
Elaborado por: Bryan Caín


Tabla 15: Perfil de puesto para personal de riesgos

	<p align="center"><i>Manual de funciones de la COAC Acción y Desarrollo Ltda.</i></p>	Código: COAC.TH.04		
		DÍA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto		Riesgo		
Departamento		Negocios		
Jefe inmediato		Jefe de departamento de negocios		
Supervisa a		Ninguno		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
<p>Que los riesgos de la institución financiera se mantengan en niveles razonables que permitan buena rentabilidad a la misma.</p> <p>Formación del personal en análisis de crédito que permita dar solidez al momento de emitir un criterio, se coordinara con los Asesores de crédito de todas las Agencias.</p>				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> • La principal función de áreas de riesgos crediticio es determinar el riesgo que significará para la institución otorgar un determinado crédito y para ello es necesario conocer a través de un análisis cuidadoso los estados financieros del socio, análisis de los diversos puntos tanto cualitativos como cuantitativos que en conjunto permitirá tener una mejor visión sobre el cliente y la capacidad para poder pagar dicho crédito, para la cual aplicara con todas las agencias. • Mantener niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio, además que permitan tener una buena rentabilidad y permanencia del mismo. • Mantener al personal con capacitación constante sobre las tendencias de las economías en el país y tener constante capacitación en el tema de finanzas y decisiones financieras • Crear sistemas estándares de evaluación de créditos y realizar estudios de segmento Detectar aquellos créditos con riesgos superior a lo normal para hacerles seguimiento más minucioso. • Preparar un sin número de análisis para futuros ejecutivos de cuentas • Realizar estudios sectoriales y zonas • Contar con información bibliográfica al alcance para posibles consultas, además de estar al tanto y al día de las publicaciones de la prensa en lo que se refiere al movimiento macroeconómico y las tendencias políticas y monetarias. 				
REQUISITOS DEL PUESTO				
Título profesional		Estadística, Economía, Administración de Empresas y		

	las demás disciplinas afines con la naturaleza del cargo.
Experiencia	2 años en el área en las instituciones financieras.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis • Capacidad para toma de decisiones • Trabajo en equipo

Fuente: Manual de funciones de COAC Acción y Desarrollo Ltda.
Elaborado por: Bryan Caín


Tabla 16. Perfil de puesto de jefe administrativo

	<i>Manual de funciones de la COAC Acción y Desarrollo Ltda.</i>	Código: COAC.TH.05		
		DÍA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto	Jefe de departamento administrativo y operativo			
Departamento	Administrativo y operativo			
Jefe inmediato	Gerente general			
Supervisa a	Mantenimiento de equipos, servicios generales, talento humano, adquisiciones y atención al público.			
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
<p>Está a carga de un profesional en la área, el Departamento Administrativo y operaciones se encarga de llevar el control de todos los otras áreas a su cargo, tiene como objetivo principal lograr el máximo beneficio posible para la cooperativa en los fines perseguidos por cada uno de ellos; mediante la organización, planificación, dirección y control de los recursos a su disposición en la área.</p> <p>Como también las operaciones de la cooperativa, normalmente llamado departamento o grupo corporativo, realiza un grupo de funciones de soporte de actividades, a fin de que todos los productos lleguen de manera eficiente y eficaz a todas las oficinas y agencias, asegurando el eficiente, adecuado y oportuno soporte operativo a los productos y servicios brindados por la cooperativa.</p>				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none">• Garantizar la aplicación de los Reglamentos y normativas en relación con la gestión del proceso de diferentes áreas y responsabilidades de la Cooperativa.• Acatar las disposiciones de la Gerencia General y los miembros de los consejos de administración y acoger los reglamentos internos.• Controlar el uso eficiente de los medios, bienes y recursos puestos a su disposición;• Asesorar en materia a su cargo a la Gerencia General, Consejos y otros departamentos y controlar sistemáticamente la marcha de los criterios de medida planificados, evaluando su cumplimiento mensualmente,• Proponer a la gerencia reuniones de trabajo permanente con las áreas responsables y con otros departamentos a fin de mejorar la calidad de gestión, y las planificaciones mensuales y anuales, como también proponer la implementación del personal y manuales necesarios relacionados con el área a su responsabilidad.• Presentar los informes de gestión y sus indicadores a la Gerencia y consejos, para las tomas de decisiones• Tener iniciativa propia para el desarrollo institucional, donde será analizada y				

<p>ejecutada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la correcta planificación, ejecución y control de la política del departamento, garantizando la participación el mismo de todos involucrados. • Responsabilizar del departamento a su cargo y dirigir con racionalidad y eficiencia la actividad de las áreas con toda su autoridad y jerarquía ante los demás funcionarios. • Velar y responsabilizarse para que las acciones administrativas y financieras de su departamento sean las adecuadas para la programación anual y logro de los objetivos Institucionales. • Participar en las Reuniones del Equipo de Gestión y otros. 	
REQUISITOS DEL PUESTO	
Título profesional	Ingeniero de administración de empresa, economista o a fines. Y deberá ser Registrado legalmente en Senescyt.
Experiencia	3 años en cargos relacionados.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Relaciones humanas • Liderazgo


Fuente: Manual de funciones de COAC Acción y Desarrollo Ltda.
Elaborado por: Bryan Caín

Tabla 17: Perfil de puesto de jefe de talento humano

	<p align="center"><i>Manual de funciones de la COAC Acción y Desarrollo Ltda.</i></p>	Código: COAC.TH.06		
		DÍA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto		Jefe de talento humano		
Departamento		Administrativo y operativo		
Jefe inmediato		Jefe de administrativo y operativo		
Supervisa a		Asistente de talento humano		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
<p>Está encargada de planear, dirigir, gestionar y controlar todo lo referente al talento humano de la cooperativa para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p>				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la dirección de la administración del talento humano, para el logro de los objetivos. • Análisis, descripción y clasificación de puestos • Aplicación de los subsistemas de talento humano. • Realizar contratos del personal de la cooperativa. • Analizar, coordinar y ejecutar las capacitaciones del personal. • Realizar evaluación de desempeño de los colaboradores. • Administración de roles, prestamos, fondos de empleos y otros, de los colaboradores. • Dirigir, coordinar y vigilar el cumplimiento de las normas legales relativas a la administración del personal de la cooperativa. 				
REQUISITOS DEL PUESTO				
Título profesional		Tecnólogo o ingeniero en recursos humanos o administración de empresas. Y deberá ser Registrado legalmente en Senescyt.		
Experiencia		2 años en cargos similares.		
Habilidades		<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Relaciones humanas • Trabajo en equipo • Liderazgo 		

Fuente: Manual de funciones de COAC Acción y Desarrollo Ltda.
Elaborado por: Bryan Caín


Tabla 18: Asistente de talento humano

	<p align="center"><i>Manual de funciones de la COAC Acción y Desarrollo Ltda.</i></p>	Código: COAC.TH.07		
		DÍA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto		Asistente de talento humano		
Departamento		Administrativo y operativo		
Jefe inmediato		Jefe de talento humano		
Supervisa a		Ninguno		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Realizar los procesos relativos a la administración de talento humano de acuerdo a los requerimientos de la cooperativa, generando buen ambiente de trabajo que estimule el desarrollo de los colaboradores.				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> • Manejar de portal IESS • Registro aviso de entrada y salida. • Reportar información al ministerio de relaciones laborales. • Realizar actas de finiquitos de ministerio de relaciones laborales. • Control de permisos, vacaciones. • Realizar cálculos de horas extras, vacaciones etc. • Recepción de llamadas • Realizar roles de pagos • Realizar contratos del personal • Realizar cronograma de capacitación • Realizar otras actividades asignas por su jefe inmediato superior. 				
REQUISITOS DEL PUESTO				
Título profesional		Ingeniero de talento humano, administración de empresa, psicólogo, carrera a fines.		
Experiencia		6 meses en área relacionada.		
Habilidades		<ul style="list-style-type: none"> • Actitud positiva • Relaciones interpersonales • Comunicación • Trabajo en equipo 		

Fuente: Manual de funciones de COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Elaborado por: Bryan Caín


Tabla 19: Perfil de puesto jefe de adquisiciones

	<p align="center"><i>Manual de funciones de la COAC Acción y Desarrollo Ltda.</i></p>	Código: COAC.TH.08		
		DÍA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto		Adquisiciones		
Departamento		Administrativo y operativo		
Jefe inmediato		Jefe de administrativo y operativo		
Supervisa a		Ninguno		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
<p>La área de adquisiciones se encarga de coadyuvar en la consecución y logro de los objetivos y metas institucionales, a través de la adquisición de bienes y productos de procedencia nacional y extranjera, vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables en el ámbito de su competencia, de acuerdo al reglamento de adquisiciones de la cooperativa.</p>				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar gestiones para proporcionar los recursos materiales a las determinados departamentos y agencias de la cooperativa de acuerdo al presupuesto de esta misma y sus principales funciones • Tramitar las gestiones de adquisición de bienes de los departamentos incluidos las agencias de la cooperativa. • Supervisar que se proporcionen los bienes solicitados, recepcionando, cotizando y verificando la disponibilidad del presupuesto. • Elaborar órdenes para la dotación inmediata del proveedor hacia los departamentos, del material que esta última lo solicite. • Supervisar la elaboración de la relación de facturas de proveedores que proporcionan los bienes y turnarlas al departamento financiero para su pago respectivo. • Analizar e instrumentar las bases y los lineamientos que imperarán en los concursos de los proveedores. • Estar pendiente de los materiales de oficina, papelería, papeletas de depósito, retiro, crédito, de promoción y publicidad de la cooperativa, que en todas las oficinas existan siempre la disponibilidad. • Realizar las cotizaciones necesarias para la adquisición de los bienes, equipos de oficinas, equipos de cómputo y otros, de acuerdo al detalle técnico facilitado por técnico del área. • Realzar la adquisición de los bienes, mediante la autorización por la Gerencia o Consejo de Administración o jefe inmediato superior, en coordinación con la Gerencia y el departamento financiero. 				

REQUISITOS DEL PUESTO	
Título profesional	Bachiller de cualquier especialidad
Experiencia	Ninguna
formación adicional	Cursos relacionados

Fuente: Manual de funciones de COAC Acción y Desarrollo Ltda.
Elaborado por: Bryan Caín


Tabla 20: Perfil de puesto de jefe financiero

	<p><i>Manual de funciones de la COAC Acción y Desarrollo Ltda.</i></p>	Código: COAC.TH.09		
		DÍA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto		Jefe de departamento financiero		
Departamento		Financiero		
Jefe inmediato		Gerente general		
Supervisa a		Contador general, oficial de cumplimiento, tesorería, sistemas informáticos, y red.		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
<p>Es responsable por un profesional encargado de dirigir todos los procesos financieros contable y presupuestario de la institución como órgano asesor en materias de sus competencias, conforme a lineamientos y normas preestablecidas.</p>				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar el buen funcionamiento del área financiera. • Dirigir, coordinar y supervisar que los registros y movimientos financieros-contables se realicen de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados. • Verificar, orientar, y supervisar la elaboración y presentación de los Estados financieros, mediante la revisión de los documentos justificativos de las operaciones financieras-contables. • Realizar el análisis financiero y preparar los informes financieros • Apoyar en la formulación, ejecución, control y evaluación del presupuesto anual asignado a cada una de las áreas de la institución. • Garantizar la aplicación de los Reglamentos y normativas en relación con la gestión del proceso de diferentes áreas y responsabilidades de la Cooperativa. • Acatar las disposiciones de la Gerencia General y los miembros de los consejos de administración y acoger los reglamentos internos. • Controlar el uso eficiente de los medios, bienes y recursos puestos a su disposición; • Asesorar en materia a su cargo a la Gerencia General, Consejos y otros departamentos y controlar sistemáticamente la marcha de los criterios de medida planificados, evaluando su cumplimiento mensualmente, 				

REQUISITOS DEL PUESTO	
Título profesional	Título profesional de tercer nivel cuarto nivel, en las especialidades En Contabilidad y Auditoría - CPA (Contador Público- Auditor), Administrador de Empresas, Ingeniero en Finanzas y Auditoria u otras carreras afines.
Experiencia	3 años en instituciones financieras coordinando las áreas de tesorería, contabilidad, proveeduría y servicios generales
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo En Equipo • Capacidad De Toma De Decisiones • Capacidad Analítica.

Fuente: Manual de funciones de COAC Acción y Desarrollo Ltda.
Elaborado por: Bryan Caín


Tabla 21: Perfil de puesto de contador general

	<p align="center"><i>Manual de funciones de la COAC Acción y Desarrollo Ltda.</i></p>	Código: COAC.TH.10		
		DÍA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto		Contador general		
Departamento		Financiero		
Jefe inmediato		Jefe de departamento financiero		
Supervisa a		Auxiliar contable		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
<p>Ejecutar y supervisar el ciclo presupuestario de conformidad a las normas y se ocupa de la gestión y contabilización de todos los ingresos y gastos del Presupuesto Institucional, además de suministrar información financiero contable a dependencias internos y externos de la Institución, todo ello con fundamento en los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y en las Normas Internacionales Financieras de Contabilidad, para la cual existe su respectivo manual de funciones de la cooperativa.</p>				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> • Es la encargada del Control del Presupuesto Institucional, así como de preparar los informes de ejecución presupuestaria para las dependencias internas y externas. • Se da con el fin de atender y asesorar los requerimientos de las autoridades Institucionales para utilizar los recursos de una forma eficiente y eficaz, asignándoles de acuerdo a las prioridades, dado que se encuentra en un proceso de desarrollo continuo. • Elaborar los estados financieros de forma periódica, de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados. • Realizar la constancia de inventarios físicos de forma periódica, así como la existencia de materiales y equipos. • Realizar el análisis, revisión e interpretación de estados financieros históricos y proyectados. • Brindar asesoría en la formulación e implementación de políticas y normas tributarias. 				

REQUISITOS DEL PUESTO	
Título profesional	Título profesional de tercer nivel, en las especialidades En Contabilidad y Auditoría - CPA (Contador Público-Auditor), Ingeniero en Finanzas y Auditoria, u otras carreras afines.
Experiencia	3 años como contador en instituciones financieras.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones humanas • capacidad de toma de decisiones • trabajo en equipo.

Fuente: Manual de funciones de COAC Acción y Desarrollo Ltda.
Elaborado por: Bryan Caín


Tabla 22: Perfil de puesto de auxiliar de contable

	<p align="center"><i>Manual de funciones de la COAC Acción y Desarrollo Ltda.</i></p>	Código: COAC.TH.11		
		DÍA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto		Auxiliar contable		
Departamento		Financiero		
Jefe inmediato		Contador general		
Supervisa a		Ninguno		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
<p>Realizar y presentar la información contable y financiera de la cooperativa, de manera íntegra, confiable y veraz, cumpliendo con los principios de la contabilidad generalmente aceptados, las normas contables ecuatorianas y las disposiciones.</p>				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar diariamente en los libros, las operaciones contables de la institución • Elaborar los asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando los documentos. • Mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la institución. • Realizar el control de activos fijos, depreciaciones y amortizaciones en cada una de las agencias. • Realizar el cierre y transferencia de las cuentas de las agencias. • Realizar cálculos bajo la dirección de contador, hojas de trabajo, balances de comprobación y generales, estados de resultados. • Otras tareas asignadas por el contador general. 				
REQUISITOS DEL PUESTO				
Título profesional		Título de Bachiller en comercio y administración especialización contabilidad.		
Experiencia		2 años en el área de registro de asientos contables · Facturación		
Habilidades		<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Capacidad de calcular con rapidez • Precisión, interpretación numérica 		

Fuente: Manual de funciones de COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Elaborado por: Bryan Caín


Tabla 23: Perfil de puesto de oficial de cumplimiento

	<i>Manual de funciones de la COAC Acción y Desarrollo Ltda.</i>	Código: COAC.TH.12		
		DÍA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto		Oficial de cumplimiento		
Departamento		Financiero		
Jefe inmediato		Jefe de departamento financiero		
Supervisa a		Ninguno		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
<p>El Oficial de Cumplimiento es la persona responsable de relacionarse con la UAF, en el marco del de las obligaciones legales para prevenir el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo que deben cumplir los sujetos obligados a informar a la UAF. Cada persona natural y jurídica inscrita en el registro de la UAF tiene la obligación de designar un Oficial de Cumplimiento Para su nombramiento debe tenerse en cuenta que será la persona responsable de coordinar las políticas y procedimientos de prevención y detección de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo en la entidad que representa ante la UAF.</p>				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none">• Remitir dentro de los plazos y términos legales, los reportes previstos en el artículo 3 de la Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos.• Presentar sus reportes mediante el formulario y la estructura que expida la Unidad de Análisis Financiero-UAF, según el sector al que pertenece.• Coordinar con la UAF las actividades de reporte, a fin de cumplir adecuadamente las obligaciones del sujeto obligado en materia de lavado de activos.• Realizar los controles correspondientes sobre las operaciones y transacciones que igualen o superen los umbrales específicos que determine y notifique la UAF para cada sector. Estos controles deberán constituir uno de los insumos para la detección y reporte de operaciones inusuales e injustificadas.• Revisar periódicamente las listas consolidada de las Naciones Unidas de personas involucradas en actividades terroristas, a fin de detectar si alguna de ellas está realizando alguna operación con la empresa.• Revisar periódicamente la Lista cargos mínimos de personas expuestas políticamente (PEPs)• Revisar periódicamente la Lista OFAC de personas vinculadas con actividades de narcotráfico o terrorismo, a fin de detectar si alguna de ellas está realizando alguna operación con la empresa.• Cooperar con la UAF en la entrega oportuna de la información que ésta solicite, de				

<p>conformidad con los plazos establecidos en la Ley. La negativa o retraso en la entrega de la información, dará lugar al inicio de las acciones penales que correspondan por la obstrucción a la justicia o al servicio público, sin perjuicio de la determinación de responsabilidad en casos de lavado de activos y del financiamiento del terrorismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar en forma permanente a todo el personal del sujeto obligado, acerca de la estricta reserva con que deben mantenerse los requerimientos de información realizadas por la UAF, de conformidad con lo previsto en la Ley arriba mencionada. • Informar el primer trimestre de cada año a la UAF sobre la capacitación recibida el año anterior y la planificada para el año, para todo el personal del sujeto obligado, en relación a las disposiciones legales y reglamentarias, así como manuales, políticas y procedimientos internos, en materia de prevención y detección de lavado de activos y del financiamiento del terrorismo. • Monitorear el cumplimiento de instructivo para la prevención de los delitos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo de los sujetos obligados a informar a la unidad y más requerimientos establecidos por la UAF. 	
REQUISITOS DEL PUESTO	
Título profesional	Tercer nivel en área administrativo
Experiencia	2 años en cargos similares
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Recto e integro • Enérgico, dinámico y creativo. • Amplia experiencia en control y supervisión.


Fuente: Manual de funciones de COAC Acción y Desarrollo Ltda.
Elaborado por: Bryan Caín

Tabla 24: Perfil de puesto de la tesorería

	<p><i>Manual de funciones de la COAC Acción y Desarrollo Ltda.</i></p>	Código: COAC.TH.13		
		DÍA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto		Tesorería		
Departamento		Financiero		
Jefe inmediato		Jefe de departamento financiero		
Supervisa a		Ninguno		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
<p>La sección de Tesorería nació con la creación del Departamento Financiero Contable. Es muy importante la labor de la Tesorería, aquí se delegan los controles de manejo y ejecución de recursos financieros que le permiten a la institución el desarrollo en todos sus niveles.</p>				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar los recursos disponibles, bajo criterios de seguridad y rentabilidad. • Controlar la exactitud de los registros y documentos generados por las actividades financieras de la institución. • Controlar las inversiones en la matriz y sus agencias. • Emitir cheques para pagos a proveedores • Gestionar la recuperación de los cheques protestados. • Evaluar y controlar la liquidez en la matriz y agencias 				
REQUISITOS DEL PUESTO				
Título profesional		Título profesional de tercer nivel, en las especialidades de Ingeniero en Finanzas y Auditoria, Administrador de empresas, Ingeniero Comercial u otras carreras afines.		
Experiencia		3 años en cargos similares		
formación adicional		<ul style="list-style-type: none"> • Aptitud de servicio • Trabajo en equipo • Pro actividad 		

Fuente: Manual de funciones de COAC Acción y Desarrollo Ltda.
Elaborado por: Bryan Caín


Tabla 25: Perfil de puesto para sistema informático y red

	<p align="center"><i>Manual de funciones de la COAC Acción y Desarrollo Ltda.</i></p>	Código: COAC.TH.14		
		DÍA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto		Sistemas informáticos y red		
Departamento		Financiero		
Jefe inmediato		Jefe de departamento financiero		
Supervisa a		Ninguno		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
<p>Se le llama Departamento de Sistemas porque es precisamente a través de Sistemas de Información, que se ofrecen la mayoría de las soluciones, sin embargo es llamado también Departamento de Informática por ser precisamente el proveedor de información. El sistema de información abarca tanto perspectivas técnicas como conductuales, destacando la conciencia de las dimensiones de administración, organización y tecnológicas de los mismos; los sistemas de información definen cinco retos claves para los administradores de hoy día: el reto del negocio estratégico; el reto de la globalización, el reto de la arquitectura de la información; el reto de la inversión en sistemas de información y el reto de la responsabilidad y control para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.</p>				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<p>La función principal del Departamento de Sistemas está encaminada por el óptimo funcionamiento de los recursos tecnológicos y los sistemas de información SOFTEMP que apoyan a toda la gestión e integración de Información la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., en todas las Agencias a nivel nacional.</p> <p>Manual de aplicación del sistema SOFTEMP está diseñado por el administrador proveedor del programa por el Ing. Franklin Calderón (se adjunta el manual), como también la interconexión que cuenta la cooperativa son con los equipos propios, la administración hasta la presente fecha está a cargo de la Cables y Wiriles Cia. Ltda.</p> <p>Para el manejo eficiente y eficaz se requiere contar con una persona responsable en el mantenimiento y reparaciones del sistema informático, sus actividades principales, mismo que se desarrollara, proveer la información oportuna y que funcione adecuadamente toda la tecnología, con un objetivo preciso de servir a socios de manera eficiente y eficaz tanto en software y hardware, compuesto de interconexión de oficina Matriz y Agencias mediante redes, internet, sistema informático contable, llamadas telefónicas, videos,</p>				

videos llamadas, alarmas, servidores, equipos de computación adecuada	
REQUISITOS DEL PUESTO	
Título profesional	Título profesional de Tecnólogo en sistemas o ingeniero en sistemas
Experiencia	2 años en mantenimiento de computadoras, de impresoras, cableado y estructurado de redes LAN Ye inalámbricas
formación adicional	Cursos de capacitación en lenguajes de programación, mantenimiento de computadores, redes inalámbricas y LAN, otros.
habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • pro actividad

Fuente: Manual de funciones de COAC Acción y Desarrollo Ltda.
Elaborado por: Bryan Caín

Tabla 26: Perfil de puesto de jefe de agencia

	<i>Manual de funciones de la COAC Acción y Desarrollo Ltda.</i>	Código: COAC.TH.15		
		DÍA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto	Jefe de agencia			
Departamento	Negocios			
Jefe inmediato	Jefe de departamento de negocios			
Supervisa a	Agencias			
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Jefes de agencias se establecen las responsabilidades y funciones generales inherentes al cargo de JEFE DE AGENCIA en cada oficina, donde responderán de la marcha y operatividad, crecimiento y desarrollo institucional, siempre coordinado con el jefe inmediato superior y gerencia general, sus principales funciones como jefe de agencia.				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none">• Manejo de toda la Agencia, del personal administrativo y de captaciones, en lo referente a: disciplina, cumplimiento de las labores, en busca del logro de las metas y objetivos corporativos.• Responsabilidad directa de mantener la cartera sana y responsabilizar de la oficina a su cargo, de todos los activos y pasivos y patrimonio de la agencia.• Coordinar con la gerencia, jefes departamentales y sus áreas de actividades.• Custodia y control de todo el dinero que reciba la agencia por los diferentes conceptos: Ahorro, captaciones, cobros de cartera; a través de arqueos aleatorios y revisión diaria del movimiento de caja (Papelería por concepto de Ingresos de dinero, Gastos, Consecutivos, Documentos Anulados) además de coordinar efectuar y verificar en forma estratégica la consignación de todo el dinero teniendo en cuenta la seguridad y la logística requerida.• Contribuir con la capacitación de todo el personal a su cargo; realizar seguimiento y evaluación de dicho personal y su comportamiento, mismo que será reportado al jefe personal y gerencia.• Realizar charlas encaminadas a la formación personal del individuo, conocimiento de productos y servicios, en área de captaciones, colocaciones, atención al público y buenas relaciones humanas.• Cumplir con los presupuestos asignados en colocaciones, cartera y ventas.• Realizar la gestión de representación que tengan que ver con el funcionamiento de la agencia publicidad y mercadeo• Encargarse de la presentación e imagen institucional; cambiando exhibiciones, decoraciones y presentación en general periódicamente y en las diferentes ocasiones del año; como día de la madre, del padre, amor y amistad etc.• impulsar el crecimiento y proyección de la agencia efectuando estudios de precios con				

<p>la competencia, creando estrategias comerciales con el ánimo de aumentar el volumen de colocaciones de crédito y buscando nuevos mercados para posicionar más alto nuestra imagen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar todas las actividades relacionadas con el manejo Efectivo de la Cooperativa como; Depósitos a la Vista, a plazo Fijo, Retiros, Certificados, Cobros y entrega de Créditos, Inspecciones, Notificaciones, etc. • Brindar atención preferencial a los socios de la Cooperativa con la debida Atención al Cliente y Relaciones Humanas. • Tener iniciativa propia para el desarrollo de la institución. • Coordinar las actividades con el jefe inmediato superior de Crédito de Agencia sobre los movimientos y transacciones diarias que se efectúan en ventanillas, así como los respectivos respaldos y reportes del sistema. • Reportar al Departamento de Contabilidad, toda la documentación que generen las transacciones diarias. • Depositar en la cuenta bancaria los efectivos, en cuanto tenga liquidez. • Tener a su custodio y responsabilidad todas las informaciones financieras y administrativas; como también responsabilizar todos los bienes Activos que cuenta, conjuntamente con el oficial de crédito de esta Agencia. • Acoger las disposiciones de la Ley de Economía Popular y Solidario, Estatuto, Reglamento y Manuales correspondiente que se creare. • Proporcionar a los socios toda la información verbal y por escrito sobre todos los servicios que cuenta la cooperativa; los servicios de ahorro, Crédito, Soat, Envíos internacionales, transferencias públicas y privadas, Escuela de Conducción y demás servicios de la cooperativa. • Acatar todas las disposiciones de la Gerencia General y como también comunicar todas las novedades de la Agencia; 	
REQUISITOS DEL PUESTO	
Título profesional	Ingeniero administración de empresas, comercial, economía, finanzas o afines.
Experiencia	2 años en áreas relacionados.
formación adicional	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Relaciones humanas • Trabajo en equipo • Capacidad analítica

Fuente: Manual de funciones de COAC Acción y Desarrollo Ltda.
Elaborado por: Bryan Caín

4.10. Subsistemas de talento humano

4.10.1. Planificación de talento humano

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., la planificación del talento humano pretende garantizar la calidad y cantidad de talento humano de acuerdo a estructura organizacional de la Cooperativa.

Las políticas que deben tomar en cuenta son las siguientes:

- La creación de un nuevo vacante, será mediante un informe que justifique la necesidad de parte del jefe de departamento.
- Para la incorporación de nuevos colaboradores, se deberá regir al presupuesto de la cooperativa de Ahorro y Crédito.

4.10.2. Análisis de cargo y descripción de cargos

Análisis de cargos

Se determina los requisitos y responsabilidades que exige el cargo para desempeñar de manera eficaz y eficiente las actividades de la cooperativa.

Las políticas son las siguientes:

Factores de requisitos intelectuales

- Educación
- Experiencia
- Actitud
- Iniciativa
- Liderazgo
- Relaciones humanas

Factores de requisitos físicos

- Destrezas
- Habilidad

- Capacidad visual
- Esfuerzo físico necesario

Factores de responsabilidades

- Información confidencial
- Supervisión del personal
- Material y equipo
- Contactos internos y externos

Descripción de cargos

Nos permite describir, enumerar y detallar las responsabilidades y funciones a desempeñar de cada puesto de la cooperativa.

Las políticas son las siguientes:

- Detallar todas las responsabilidades y funciones de cada puesto.
- Especificar las responsabilidades y funciones a desempeñar por cada colaborador en su puesto de trabajo.

4.10.3. Valoración de cargos

Nos permite dar un valor a un cargo o puesto de la cooperativa con relación con otros cargos, en la cual incluye avalúo de salarios mínimos y máximos para puesto de trabajo.

Las políticas a tomar en consideración:

Se debe realizar un sistema de valoración de puestos que beneficie al colaborador y a la cooperativa.

- Para la valoración de puesto debe tomar en cuenta los siguientes:
 - Competencias individuales
 - Complejidad de puesto
 - Responsabilidad

- Para la valoración de puestos debe aplicar el método de puntos.

4.10.4. Compensación (administración de salario).

Políticas a seguir son:

- Establecer rangos de salarios de acuerdo a otras instituciones similares.
- Aumentar los sueldos en base a la inflación anual para mantener el poder adquisitivo de su sueldo.
- Realizar políticas de incentivos
- Revisión anual de sueldos y salario
- Ofrecer sueldo más los beneficios de la ley.

4.10.5. Reclutamiento

El reclutamiento es un proceso de identificar y atraer a un número suficiente de posibles candidatos que cumplan con los requerimientos para cubrir vacantes de la cooperativa.

Políticas

- El proceso de reclutamiento inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se recibe la solicitud de empleo.
- Cuando exista un vacante los colaboradores de la cooperativa serán los primeros en tomar en cuenta.
- La información sobre la vacante se realizará mediante algunos medios de reclutamiento.
- Llenar formulario de solicitud de empleo con el fin de conocer su interés y habilidad sobre el puesto a desempeñar.
- Verificación de hoja de vida con el objeto de que sea verídica.
- El departamento solicitante del vacante debe estar presente en el proceso de selección de los candidatos, es decir debe trabajar conjuntamente con el departamento de talento humano.
- En el caso de que ningún candidato sea seleccionado para el siguiente proceso, se realizará nuevamente el proceso reclutamiento.

Fuentes de reclutamiento

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., deberá utilizar fuentes de reclutamiento interno y externo para llegar los vacantes.

Reclutamiento interno

Es un método que a la cooperativa permitirá llenar el vacante con sus colaboradores, la cual tiene su ventaja, por lo el aspirante a nuevo vacante tiene conocimiento sobre la empresa y por tal razón los costos será lo más mínimo.

Se recomienda utilizar las siguientes fuentes internos:

- **Familias y recomendados**

Se divulgará a todos los colaboradores de la cooperativa sobre la existencia de un vacante y si en el caso de que ningunos se cumpla pueden comunicar a sus familiares que cumplan con los requerimientos de puesto y pueden presentar en el proceso de reclutamiento.

- **Cartelera de anuncios**

La cooperativa se ofertará mediante un cartel anuncios sobre la existencia de un vacante para que puedan informar todos los colaboradores.

- **Transferencia del personal**

Si dentro de la cooperativa si existe un colaborador que cumpla con todos los requerimientos del puesto será ascendido.

Reclutamiento externo

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., una vez verificado la no existencia de un colaborador que no cumpla con los requerimientos del puesto se debe acudir a la búsqueda de candidatos mediante fuentes externas, las cuales son:

❖ **Internet**

En un medio muy importante no solo para la cooperativa de ahorro y crédito acción y desarrollo sino para organizaciones que puedan ofertar oportunidades de empleo y atraer a candidatos más idóneos, y así mismo para los que buscan empleos puedan conocer sobre la vacante y encontrar un trabajo. Además los costos son bajos y permite difundir rápidamente y a mayor cantidad de candidatos.

❖ **Periódico**

La cooperativa se utilizar este medio escrito para atraer a nuevos y a mayor cantidad de candidatos idóneos y así mismo el costo de publicación es este medio es bajo.

❖ **Colegios y universidades y escuelas politécnicas.**

La cooperativa puede realizar convenios con estas instituciones educativas con el fin de que puedan recomendar a los mejores estudiantes para que postules a un puesto de trabajo en la cooperativa.

Procedimiento de reclutamiento

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., el procedimiento será de la siguiente manera:

- Detección de nuevo vacante/ necesidad.
- Envío de solicitud de cargo de vacante mediante escrito al departamento de talento humano.
- El jefe de departamento de talento humano recibe la solicitud escrito.
- Se difunde sobre la existencia de un vacante en la cooperativa.
- Se verifica la existencia de un colaborador dentro de la cooperativa.
- Si existe un colaborador que cumpla con los requerimientos, se procede a la revisión, evaluación y calificación de la hoja de vida.
- Si no existe un colaborador que cumpla con los requerimientos se procederá a medios de reclutamiento externo.
- Recibe la documentación de los candidatos y son tomados en cuenta para la selección y son archivados en la base de datos.
- Se dará conocer a los candidatos que seguirá al siguiente proceso.

4.10.6. Selección

Es un procedimiento técnico que determina o pretende decir qué solicitantes o candidatos de entre los reclutados tienen mayores posibilidades de ajustar al puesto requerido por la cooperativa.

Políticas

- La selección de los candidatos se debe realizar a través de concurso de merecimiento con parámetro establecido por la cooperativa y departamento de talento humano será encargado de todo aquello.
- Se realizará verificación de la información en caso de ser falso serán descalificados.
- Será sometidos a diversos exámenes que permita evaluar sus conocimientos y habilidades de acuerdo al requerimiento del puesto.
- Y se realizará entrevista personal para conocer perspectivas sobre el puesto y obtener información acerca de entrevistado.

Procedimiento

- ✓ Evaluar y verificar el documento y requisitos.
- ✓ Ingresar la información al base de datos de la cooperativa
- ✓ Dar a conocer a los candidatos que cumplan con los requisitos para proceder a la evaluación.
- ✓ Realizar evaluación psicométrico a los candidatos
- ✓ Excluir a los candidatos que no cumpla con el puntaje requerido.
- ✓ Realizar exámenes de conocimiento y excluir a los que no cumplen.
- ✓ A los candidatos que tengan buena calificación serán sometidos a la entrevista final.
- ✓ Verificación de referencia a los candidatos.
- ✓ Realizar sumatoria de los puntajes de los candidatos y confirmar el ganador de concurso.
- ✓ Comunicar los candidatos que no hayan sido seleccionados y archivar para tomar en cuenta en futuras contrataciones y agradecer por la participación.
- ✓ Dar a conocer el ganador de concurso.

Pruebas

Son procedimientos eficientes y estandarizados que son utilizados para conocer que conocimientos, experiencia y comportamientos tienen los candidatos con relación al puesto de trabajo a ocupar y de la empresa.

Pruebas profesionales

Este tipo de prueba nos permite probar la formación académica, el nivel de conocimiento recibidos en la institución educativa y dominios de las tareas requeridas al puesto de trabajo a desempeñarse.

Test psicométricos

Nos permite medir el comportamiento de la persona para poder prever el comportamiento futuro. Es así que permite medir aspectos sobre la inteligencia, altitudes y personalidades de la persona que permitirá seleccionar candidatos idóneos al puesto que desempeñe de manera eficaz y eficiente. (VER MODELO DE PRUEBA ANEXO N° 2)

Entrevista

La entrevista se realiza con el fin de conocer las expectativas que tienen el candidato con la empresa y el puesto y evaluar la idoneidad del solicitante del puesto (VER EL MODELO DE LA EVALUACIÓN DE ENTREVISTA N° 3). La cual debe ser estructurada:

- La entrevista debe ser bien estructurada.
- La entrevista debe ser en un lugar adecuado.
- El entrevistador y entrevistado deben tener una actitud de escucha.
- Los resultados obtenidos en la entrevista debe ser emitidos por escrito.

4.10.7. Contratación

Todos nuevos colaboradores que se incorpora a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., serán formalizados mediante un contrato de trabajo y así para que pueda empezar con sus labores en la dicha institución.

Políticas

- Toda persona contratada por la cooperativa serán formalizado mediante contrato de trabajo de acuerdo a la ley.
- Serán contratados con todos los beneficios dela ley
- El tiempo de trabajo serán determinado por la administración.
- El nuevo colaborador que incorpore por primera vez la cooperativa firmará un contrato por 3 meses a prueba.
- Los colaboradores, en caso de no cumplir con el dispuesto en el contrato será sometidos procedimientos legales.

Procedimiento

- Negociación del contrato con el nuevo colaborado y la cooperativa de forma verbal sobre la condiciones de contrato, responsabilidades, tereas, salarios y otros, que beneficie a ambas partes.
- Presentar el contrato por escrito redactado por el asesor legal donde detalle todas las responsabilidades, horas de trabajo, salario y otros, para que el nuevo colaborador comprometa y firme el contrato.
- Firma de gerente general aceptando los términos de contrato.
- El colaborador queda legalmente contratado y forma parte de la cooperativa para realizar las actividades.
- Afiliar al IESS al nuevo colaborador.

4.10.8. Inducción

Es un proceso a considerar ya que tiene la finalidad de dar a conocer a nuevo colaborador sobre la información básica, estructura organizacional, y derechos y obligaciones que permita generar un sentido de pertenencia y sienta satisfecho e identificado con la cooperativa. (VER EL FORMATO DE MANUAL DE INDUCCIÓN ANEXO N° 4).

Políticas

- El jefe de departamento de talento humano es el encargado de presentar al nuevo colaborador en la cooperativa.
- Así mismo el jefe dará conocer al su jefe inmediato.
- Se debe entregar un manual, folleto, documento, tríptico u otros de inducción físico, digital o correo electrónico para que el nuevo colaborador conozca y adapte rápidamente a la cooperativa.
- El jefe de talento humano se encargará de realizar evaluación sobre la realización y cumplimiento de actividades y se determinará si pasa o no contrato de prueba.

Procedimiento

- Presentar al nuevo colaborador a los compañeros de la cooperativa.
- Entregar manual de inducción en la cual conste la información sobre la cooperativa, historia, políticas, reglamentos, horario de trabajo y funciones, etc.
- El departamento que solicito al colaborador recibe y ubica en su puesto de trabajo.
- Facilita la información necesaria sobre las actividades y funciones referentes al puesto.
- El jefe inmediato se evalúa cada 30 días sobre su desempeño.
- Si los próximos 90 días el desempeño no es adecuado o no satisface.
- Se precede a desvincular de la cooperativa.
- Si el desempeño es adecuado y satisfactorio se extenderá el contrato.

4.10.9. Evaluación de desempeño

Son normas, técnicas y procedimientos que se orientan a evaluar mediante indicadores cuantitativos y objetivos, el desempeño de los colaboradores de un determinado tiempo de la cooperativa. (VER MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ANEXO N° 5).

La evaluación de desempeño estarán dirigidos los resultados de gestión y procesos de mejoramiento continuo de sus labores encomendadas.

Para la cooperativa la evaluación de desempeño será un procedimiento adicional que ayude detectar la necesidad capacitación y además con ello se pretende:

- A evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación.
- A tomar decisiones sobre las promociones internas
- Administrar equitativamente los salarios
- Mantener un clima laboral adecuado.

Políticas

- Dar a conocer al personal de la cooperativa sobre el proceso de evaluación de desempeño antes de aplicar.
- Realizar un plan de evaluación del desempeño y presentar al gerente general para su aprobación.
- Dar incentivo al colaborador que demuestre el buen desempeño laboral.

4.10.10. Capacitación

La capacitación es un factor clave que permite fortalecer sus potencialidades de los colaboradores para mejorar el rendimiento en el desempeño de sus actividades en beneficio de la cooperativa. Además la finalidad es mantener al talento humano capacitado, actualizado y motivado que demuestre la eficiencia y eficacia en sus labores cotidianas.

Políticas

- Elabora un programa trimestral de capacitación.
- Los temas a ser capacitados deberán ser analizados y aprobado por el gerente.
- Cada departamento deberá presentar las propuestas de capacitación de acuerdo a las necesidades.
- Las capacitaciones externas serán financiadas por parte de la cooperativa pero esto beneficie al desarrollo del colaborador y de la cooperativa.
- Capacitar a todos los colaboradores.

Procedimiento

- Detección de necesidad de capacitación.
- Solicitar información a los diferentes departamentos de la cooperativa.
- Recolectar la información de necesidades de capacitación de todos los departamentos de la cooperativa.
- Registrar información de la necesidad de los departamentos.
- Analizar todas las necesidades de capacitaciones y justificar para determinar los costos.
- Elaborar temas de capacitación y presupuesto.
- El gerente debe analizar y aprobar el curso y presupuesto.
- Se define modalidades de capacitación.
- Autorización de la capacitación.
- Controlar la capacitación
- Registrar la asistencia y puntualidad al curso de capacitación.
- Entrega de reconocimiento.

4.11. Políticas del departamento de talento humano

El Departamento de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., se convierte en un elemento primordial para el desarrollo de las actividades de la dicha institución.

Con el fin de cumplir los objetivos organizacionales se detalla las siguientes políticas:

- El departamento de talento humano es el encargado de realizar el proceso de contratación del personal.
- El departamento de talento humano es el encargado de autorizar los permisos y vacaciones previo autorización del gerente general.
- Mantener un comportamiento ético dentro y fuera de la cooperativa.
- Respetar el horario de entrada y salida de acuerdo lo dispuesto por la cooperativa.
- Realizar el reclutamiento del personal cuando haya vacante.
- Realizar el proceso de selección de manera transparente.

- Realizar evaluaciones para evaluar los objetivos propuestos.
- Realizar reuniones mensualmente con los jefes departamentales y para evaluar el cumplimiento de metas.
- Actualizar manual de funciones.
- Elaborar manual de incentivos.
- Elaborar programas de inducción.
- Identificar las necesidades de capacitación
- Supervisar el cumplimiento de las actividades del personal.
- Elaborar y difundir un código de ética para los colaboradores de la cooperativa.

4.12. Recursos físicos, financieros y muebles-equipos de oficina.

Recursos físicos

Los recursos físicos necesarios para la implementación del departamento de gestión de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., son:

- Una oficina del departamento de gestión de talento humano
- Estaciones de trabajo
- Sillas giratorias
- Computadoras
- Teléfono
- Archivadores

Recursos financieros y muebles-equipos de oficina.

Tabla 27: Recursos financieros y muebles-equipos de oficina

Cant.	Descripción	C. Unitario	C. Total
	Muebles y enseres		
2	Estaciones de trabajo tipo gerencial con base metal 175 x 140	267,85	535,71
2	Silla giratoria tipo gerencial color negro reclinable	160,71	321,43
1	Three personales	98,21	98,21
2	Archivador de 4 gavetas con seguridad	151,78	303,57
	Total de muebles y enseres		1.410,00
	Equipos de oficina		
2	Sumadoras	25,00	50,00
1	Teléfono	65,00	65,00
	Total de equipo de oficina		105,00
	Equipo de computo		
2	Computadoras	401,52	821,04
1	Impresora (EpsonL355 multifunción impresora, copiadora, escáner.)	260,29	260,29
	Total de equipo de computo		1.085,33
	Subtotal		2.600,33
	Imprevistos (5%)		130,02
	Total		2.730,35

Fuente: investigación de campo (proformas)

Elaborado por: Bryan Caín

Sueldos y salarios

El presupuesto de sueldo y salarios del jefe del departamento y un asistente es de \$ 14.445,33 dólares y \$1.203,78 mensuales.

Tabla 28: Sueldos y salarios

Cargo	Sueldo Básico Unificado	Sueldo anual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aporte al IESS	Valor anual
Jefe de dpto. talento humano	600,00	7200,00	600,00	50	817,20	8.667,20
Asistente de talento humano	400,00	4800,00	400,00	33,33	544,80	5.778,13
Total						14.445,33

Elaborado por: Bryan Caín

4.13. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Para la verificación de la hipótesis planteada se utilizó el método de chi cuadrado.

H_0 : hipótesis nula

H_i : hipótesis estadístico

X^2 : chi cuadrado

O= frecuencia observada

E: frecuencia esperada

H_0 : La propuesta de creación del departamento de Talento Humano Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., no mejorará las condiciones laborales y fortalecimiento organizacional de la cooperativa.

H_i : La propuesta de creación del departamento de Talento Humano Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., si mejorará las condiciones laborales y fortalecimiento organizacional de la cooperativa.

Para aceptar o rechazar ésta hipótesis se tomaron la pregunta 5 y 10 de la encuesta realizada.

Tabla 29: Chi cuadrado

	SI	NO	n_i
Propuesta de Creación del Departamento de Talento Humano.	35	1	36
Mejora las Condiciones laborales y Fortalecimiento Organizacional.	36	0	36
n_j	71	1	72

Elaborado por: Bryan Caín

Tabla 30: Calculo de frecuencia esperada

$e_{ij} = \frac{n_{i.} \cdot n_{.j}}{n}$	SI	NO
Propuesta de Creación del Departamento de Talento Humano.	35.5	0.5
Mejora las Condiciones laborales y Fortalecimiento Organizacional.	35.5	0.5

Elaborado por: Bryan Caín

Tabla 31: Resumen de la verificación de la hipótesis y determinación de chi cuadrado

$\frac{n_{ij} - e_{ij}^2}{e_{ij}}$	SI	NO	n_i
Propuesta de Creación del Departamento de Talento Humano.	0.03	2	2.03
Mejora las Condiciones laborales y Fortalecimiento Organizacional.	0.03	2	2.03
n_j	0.06	4	4.06

Elaborado por: Bryan Caín

Chi cuadrado

$$X^2 C = 4.06$$

Grado de libertad

$$GL: (F-1) (C-1)$$

$$(2-1) (2-1)$$

$$(1) (1)$$

$$GL: 1$$

NIVEL DE CONFIANZA APLICADA= 0.05

Chi cuadrado tabla

$$X^2 t= 3.84$$

$$X^2 c= 4.06 > X^2 t= 3.84$$

El presente resultado rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis de trabajo.

CONCLUSIONES

- Es viable la creación del departamento de gestión de talento humano en la cooperativa de ahorro y crédito acción y desarrollo, porque se evidencia claramente los inconvenientes que se presenta al no contar con un departamento y cumple con condiciones para poner en marcha.
- Los colaboradores de la cooperativa no poseen conocimiento sobre los elementos de la gestión de talento humano.
- La falta de un departamento de talento humano que realice el proceso de reclutamiento y selección del personal afecta en el rendimiento del desempeño de los colaboradores.
- En la cooperativa no existe una motivación que a los colaboradores tengan satisfechos dentro y fuera de la empresa.
- La comunicación dentro de la cooperativa no es adecuada la cual conlleva a la ineficiencia, desorden y conflictos internos.
- El reclutamiento interno motiva el desarrollo profesional de los colaboradores de la cooperativa, garantiza la estabilidad de colaborador y el costo es menor pero el reclutamiento externo aumenta nuevas ideas e introduce nuevos talentos y habilidades.
- Para la creación del departamento de gestión de talento humano en la cooperativa, el presupuesto es de \$ 2.730,00 dólares (muebles y enseres, equipo de cómputo y equipos de oficina) y \$ 14.445,33 dólares en sueldos y salarios anualmente.

RECOMENDACIONES

- Invertir en la creación del departamento de talento humano en la cooperativa, por lo que la propuesta realizada refleja ser una atractiva idea para mejorar el talento humano y productividad en la organización.
- Realizar capacitaciones a los colaboradores durante su vida laboral y profesional, ya que de esta depende poseer colaboradores actualizados y nuevos conocimientos, capaces y eficaces en la productividad.
- Aplicar adecuadamente los procedimientos de reclutamiento y selección del personal y ayude al logro de los objetivos.
- La cooperativa debe enfocar en cuanto al incentivo y motivación de los colaboradores ya ello conlleva a lograr los resultados satisfactorios.
- La cooperativa debe mantener una buena comunicación ya que es un factor determinante en el éxito de la organización.
- Dejar la administración de recursos humanos y empezar a administrar el talento humano para poseer colaboradores eficaces y eficientes, un buen clima laboral y así lograr los objetivos organizacionales.
- Es importante enfatizar que la creación del departamento de talento humano repercutirá en un conjunto los beneficios a nivel de toda la organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: septima edición .25,26,27. Mc Grw Hill

Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano*. México: Tercera edición. págs. 117,119,121,122,124,125,245,371. .Mc Grw Hill

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Novena edición. págs. 143,144,145,146. Mc Grw Hill

Hitt Michael, B. S. (2006). *Administración* . México: Novena Edición. págs. 84.96. prientice- hall

Mûnch Galindo, L. (2007). *Administración, Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Primera edición . págs. 36, 39

Robbins P., S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México : Décima edición . págs. 6,7 prientice- hall

Stephen, R. (2005). *Administración*. México: Octava Edición .págs. 48,54.

LINCOGRAFÍA

- Definicion ABC.* (2007). Recuperado el 08 de 01 de 2015, de <http://www.definicionabc.com/derecho/contratacion.php#ixzz3O9h0jUlo>
- Andragogy.* (2012). Recuperado el 08 de 01 de 2015, de http://www.andragogy.org/_Cursos/Curso00164/Temario/4.%20Contratacion%20e%20Induccion/Factor%20Humano%20I_04.pdf
- Davila & Davila.* (2014). Recuperado el 07 de 01 de 2015, de http://www.grupodaviladavila.com/es/content/departamento-de-talento-humano_16.html
- En Colombia.* (2014). Recuperado el 08 de 01 de 2015, de <http://www.encolombia.com/economia/empresas/r-humanos/funcionesdeldepartamentodegestionhumana/>
- Barreto, E. V. (2014). Recuperado el 10 de 01 de 2015, de <http://erikavivianabarreto.blogspot.com/>
- Fernandez, C. E. (28 de 09 de 2012). *Academia.edu*. Recuperado el 10 de 01 de 2015, de http://www.academia.edu/6716217/Los_subistemas_de_Recursos_Humanos_RRHH
- Jiménez, A. (12 de 12 de 2013). *bbvacontuempresa*. Recuperado el 13 de 01 de 2015, de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/diez-funciones-del-departamento-recursos-humanos>
- Sonia. (26 de 12 de 2014). *Red de Blogs Especializados en Economía. Bolsa y Finanzas*. Recuperado el 07 de 01 de 2015, de <http://www.estartap.com/importancia-del-departamento-de-recursos-humanos/>
- Suárez González, A. M. (25 de 05 de 2013). *Academia.edu*. Recuperado el 13 de 01 de 2015, de http://www.academia.edu/7840285/El_departamento_de_recursos_humanos
- Thompson, I. (19 de 04 de 2012). *Enciclopedia virtual*. Recuperado el 07 de 01 de 2015, de Gestion: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/gestion.html>

Villavicencio . (s.f.). Obtenido de <http://administracion1-administracion1.blogspot.com/2011/01/concepto-de-administracion-y.html>

A

N

E

X

O

S



Anexo n° 1.

Cuestionario dirigido a los colaboradores

Obtener información confiable y útil acerca de la realidad de talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y desarrollo Ltda. Para realizar una propuesta del departamento de talento humano.

Instrucciones

- 1.- Lea detenidamente la pregunta
- 2.- Marcar con una x la respuesta que crea conveniente.

Sexo: -----

Edad: -----

1.- ¿Conoce usted si en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., existe el departamento de talento humano?

Si ☐

No ☐

2.- Marque con una x si conoce usted estos elementos del talento humano.

Reclutamiento ☐

Selección ☐

Inducción ☐

Capacitación ☐

Evaluación de desempeño ☐

Ninguno ☐

3.- ¿Se debe aplicar el reclutamiento y selección del personal para ingresar a la cooperativa?

Si ☐

No ☐



4.- ¿Cree usted que la falta del departamento del talento humano afecta en el rendimiento del desempeño de los colaboradores?

Si ☐

No ☐

5.- ¿Cree usted que es necesario la creación del departamento de talento humano en la cooperativa?

Si ☐

No ☐

6.- Señale con una x en que tiempo ha sido evaluado su desempeño.

Trimestralmente ☐

Semestralmente ☐

Anual ☐

Ninguno ☐

7.- ¿Qué tipo de motivación ofrece la cooperativa?

Ascensos ☐

Aumento de sueldo ☐

Capacitación ☐

Regalos ☐

Ninguno ☐

8.- ¿Con qué frecuencia se realiza la capacitación al personal?

Trimestral ☐

Semestral ☐

Anual ☐

Ninguno ☐



9.- ¿Cómo califica la comunicación dentro de la cooperativa?

- Excelente ☐
- Muy buena ☐
- Buena ☐
- Regular ☐

10.- ¿Al implementar el departamento de talento humano en la cooperativa, cree que será de gran beneficio para el logro de los objetivos organizacionales?

- Si ☐
- No ☐

Gracias por su colaboración



Anexo n° 2.

Modelo de pruebas psicométrico

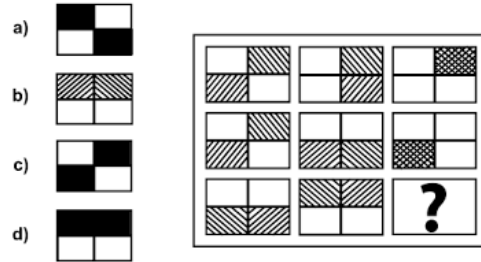


Modelo de prueba psicométrica

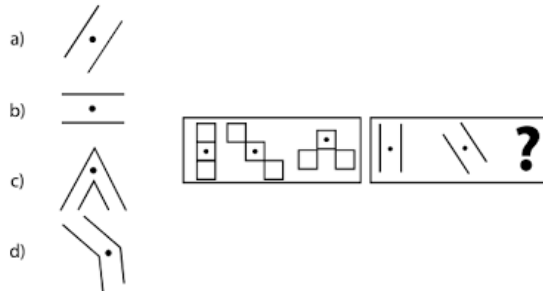
1. Completar el número que completa la serie
2 3 7 13 27 ...
2. Franklin quiere saber cuánto debe pagar por $\frac{3}{4}$ de metros de una tela fina, si el valor de 275 cm. es de \$ 272,25 dólares.
a) \$ 74,25
b) \$ 90,00
c) \$ 70,25
d) \$ 64,75
e) NA.
3. Se divide un número entre 7, obteniendo como residuo 2. Al dividir el mismo número entre 5, el residuo es uno, y el cociente aumenta en 5. Dicho número es:
a) 76
b) 91
c) 86
d) 81
e) 96
4. Poner el número que falta.

3	6	6
4	9	12
2	3	...
5. Un trabajador recibe un aumento del 25% en su salario. Para recibir su antiguo salario, tendrían que descontarle el:
a) 15%
b) 17.5%
c) 20%
d) 22.5%
e) 25%
6. ¿Cuál de las alternativas reemplaza al signo de interrogación?

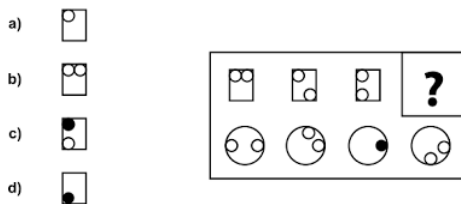
a)		
b)		
c)		
d)		
7. ¿Cuál de las alternativas reemplaza al signo de interrogación?



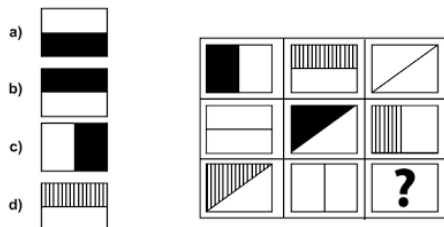
8. ¿Cuál de las alternativas reemplaza al signo de interrogación?



9. ¿Cuál de las alternativas reemplaza al signo de interrogación?



10. ¿Cuál de las alternativas reemplaza al signo de interrogación?



► Seleccione la palabra que de coherencia a la frase.

11. Un libro siempre tiene:

- a) pasta
- b) hojas
- c) palabras
- d) ideas
- e) índice

► En los siguientes reactivos, seleccione la opción que se asemeje al significado de la palabra en mayúscula.

12. CAUSAL

- a) visión
- b) espacio
- c) suerte
- d) motivo
- e) imprevisto

► Seleccione la opción que ordene todas las palabras en una oración con sentido lógico.

13 chicos/los/una/mariposa/atraparon/azul.



- a) Los chicos atraparon una mariposa azul.
- b) Una mariposa azul atrapada por los chicos
- c) Azul era la mariposa que atraparon los chicos
- d) Los chicos una mariposa azul atraparon

► En los siguientes reactivos, seleccione la opción que se asemeje al significado de la palabra en mayúscula.

14. ABSTRUSO

- a) indeseado
- b) ridículo
- c) prohibido
- d) molesto
- e) de difícil comprensión

► Seleccione la palabra que de coherencia a la frase.

15. Para que haya civilidad es necesario:

- a) sociabilidad
- b) aglomeración
- c) uniformidad
- d) diligencia
- e) espacio publico

Respuestas

Pregunta 1: 53

Pregunta 2: a

Pregunta 3: c

Pregunta 4: 2

Pregunta 5: c

Pregunta 6: d

Pregunta 7: b

Pregunta 8: c

Pregunta 9: a

Pregunta 10: b

Pregunta 11: d

Pregunta 12: d

Pregunta 13: a

Pregunta 14: e


Pregunta 15: a

Elaborado por: Bryan Caín



Anexo n° 3.

Modelo de evaluación de la entrevista

	Evaluación del entrevista	Nombre del candidato:									
		Puesto que se aspira:									
		Nombre del entrevistador:									
Factores		Puntaje									
Presencia		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento general de la cooperativa											
Facilidad de expresión											
Experiencia laboral											
Nivel de formación											
Confianza en sí mismo											
Objetivos personales y con la institución											
Puntualidad											
Respeto											
Calificación	Observación										
9 A 10 = Excelente	Fecha:.....									
7 A 8 = Sobresaliente	Firma de entrevistador.....									
5, A 6= Aceptable										
1 A 4= No Aceptable											

Elaborado por: Bryan Caín



Anexo n° 4.

Formato de manual de inducción

ACCIONES Y ACTIVIDADES	TIEMPO / DÍAS				
	1	2	3	4	5
Introducción de la cooperativa	X				
Carta de bienvenida	X				
Historia de la cooperativa	X				
Estructura organizacional		X			
Cultura organizacional		X			
Misión y visión		X			
Principios y valores			X		
Objetivos			X		
Políticas			X		
Sus servicios y productos				X	
Beneficios que ofrece				X	
Funciones y responsabilidades					X
Fecha:.....					
Firma de responsable.....					

Elaborado por: Bryan Caín



Anexo n° 5.

Modelo de evaluación de desempeño

	Evaluación del desempeño	Nombre del colaborador:									
		Puesto :									
		Departamento:									
		Nombre del evaluador:									
Área	Factores	Puntaje									
Productividad		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Aptitud										
	Responsabilidad										
	Competencia										
	Puntualidad										
Conducta laboral	Compromiso										
	Iniciativa										
	Capacidad de solución										
	Aprendizaje										
Comportamiento personal	Trabajo en equipo										
	Liderazgo										
	Respeto										
Calificación	Observación	Fecha:.....									
9 A 10 = Excelente	Firma de evaluador.....									
7 A 8 = Sobresaliente										
5, A 6= Aceptable										
1 A 4= No Aceptable											

Elaborado por: Bryan Caín

Anexo n° 6.

OFICINA & MÁS



ROCHA MIRANDA CARLOS HUMBERTO
RUC: 0602180473001

Riobamba, 20 de FEBRERO del 2015.

PROFORMA

Cliente: COAC ACCION Y DESARROLLO
 RUC:
 Dirección: AV. ISABEL DE GORDON Y ESPINOZA
 Teléfono:

CANT	DETALLE	V. UNITARIO	V. TOTAL
2	ESTACION DE TRANSJO MIXTO. (177x140)	267.85	535.71
2	SILLONES GERENCIALES. (EUFOMA)	160.71	321.42
1	THREE PERSONALES	98.21	98.21
2	ARCHIVADORES METALICOS DEL GABINETAS.	151.78	303.57
		SUBTOTAL	1258.92
		DESCUENTOS	-
		IVA 12%	151.08
		TOTAL	1410.00

Son: UN MIL CUATROCIENTOS DIEZ DOLARES
 Forma de Pago: CASH D.O.
 Especificaciones: ESTRUTURA METALICA DE PISO PARA ELEVADOR SATINADO
UN ADQ. DE ECONOMIA

[Signature]
GERENCIA

Dirección: Argentinos 26-10 y García Moreno
Riobamba - Ecuador

Telefax: 032954198



Anexo n° 7.



PROFORMA N° 0431

Para: COAC ACCION Y DESARROLLO
Dirección: AV. ISABEL DE GODIN Y FRANCIA
Fecha: 19/02/2015

Mail:
Telf.

Cant.	Descripción	P. Unit.	Subtotal
2	COMPUTADOR ESCRITORIO DUAL CORE 3.0 GHZ MAINBOARD BIOSTAR H61MGV3/ LGA Socket 1155/ DDR3-1600 DISCO DURO SEAGATE 750GB P/PC SATA Memoria Ram Kingston 4GB DDR3 P/PC PC3-10600 PENTIUM DUAL-CORE 3.0GHZ/3MB/1155/G2030 MONITOR SAMSUNG 18.5" LED LS19D300NY/ VGA LECTOR DE MEMORIAS DVD-RW SATA REGULADOR DE VOLTAJE TECLADO MOUSE PARLANTES COBERTOR	410,52	821,04
1	IMPRESORA EPSON L355 MULTIFUNCION COPIADORA ESCANER	264,29	264,29
			1085.33
			Subtotal
			130.24
			Iva 12%
			1215.57
			Total



Ing. Segundo Ríofrio
REPRESENTANTE DE CONFORMET

Proforma válida por 15 días, previo verificación de stock.

Tu mejor solución en informática

Pichincha 20 – 24 y Olmedo / Fax: 032 952 306 – 2969 781 – 0997556661
Email: segundo_riofrio@hotmail.com

Riobamba - Ecuador